



SAVONIA

Maksullisen palvelutoiminnan malli

Karelia-ammattikorkeakoulun tekniikan laboratorioiden
asiantuntijapalvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Anne Prepula

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Anne Prepula			
Työn nimi Maksullisen palvelutoiminnan malli; Karelia-ammattikorkeakoulun tekniikan laboratorioiden palvelujen kehittäminen tuotteistamalla			
Päiväys	13.9.2013	Sivumäärä/Liitteet	119+5
Ohjaaja(t) Kim Wrange, Virpi Laukkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Karelia-ammattikorkeakoulu Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Elinkeinoelämä viestittää jatkuvasti erilaisista palvelutarpeista Karelia-ammattikorkeakoululle (AMK). Tekniikan laboratorioilla on edellytykset hyödyntää osaamista monipuolisesti tarjoamalla sekä koulutus- ja laboratorioympäristön että asiantuntijapalveluja alueen yrityksille. Maksullinen palvelutoiminta on yksi TKI-toiminnan toteuttamisen muodoista; keino kehittää elinkeinoelämää vuorovaikutteisesti hyödyntäen osapuolten asiantuntijuutta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda laboratorioiden palvelutoimintaan yhtenäisiä toimintatapoja palvelujen tuotteistamiseen ja selvittää miten TKI-projekti- ja koulutustoimintaa voidaan hyödyntää laboratorioiden palvelujen kehittämisessä. Tehtävänä oli tutkimukseen ja teoriaan pohjautuen luoda asiakaslähtöinen palvelutoimintaa linjaava malli. Tehtävänä oli myös kartoittaa tekniikan laboratorioiden palvelutarjoomaa sekä testata tuotteistamisen toimintatapaa määrittämällä rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalvelu sekä palveluprosessi.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Teemahaastattelun avulla selvitettiin ulkoisen palvelutoiminnan hyötyjä AMK:lle ja sen asiakkaille, palvelutoiminnan kehittämisen haasteita, palvelujen tuotteistamisen hyötyjä sekä palveluprosessia. Haastattelussa pyydettiin esittämään myös kehittämis ehdotuksia. Tutkimuksessa haastateltiin tekniikan laboratorioiden henkilöstöä, TKI-henkilöstöä sekä organisaation johtoa.</p> <p>Tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan mallin keskeisiksi elementeiksi löydettiin arvontuotannon ymmärtäminen ja sen vaihdanta, toimivan palvelustrategian ja toimintaedellytysten luominen, asiakaslähtöiset palvelut, asiakkuuksien hallinta ja palvelutoiminnan koordinointi. Tuotteistaminen on yhdenmukainen ja asiakaslähtöinen tapa kehittää palveluja ja tuoda asiantuntijaosaaminen näkyviin. Jatkossa konseptin luominen mm. TKI-projekteissa syntyvien palveluideoiden arviointiin ja tuotteistamisen tarpeeseen on suositeltavaa.</p>			
Avainsanat tuotteistus, asiantuntijapalvelut, asiakaslähtöisyys, palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Anne Prepula			
Title of Thesis Operations model of external services; service development by productizing the engineering laboratory services at Karelia University of Applied Sciences			
Date	13.9.2013	Pages/Appendices	119+5
Supervisor(s) Kim Wrangé, Virpi Laukkanen			
Client Organisation/Partners Karelia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>Karelia University of Applied Sciences (KUAS) receives constantly enquiries from business life about the need for external services. The engineering laboratories have resources for exploiting the know-how both regarding education and the laboratory environment and offering special services for companies in the area. The external service activity is one way for implementing research, development & innovation activity (RDI); a tool to develop business life in an interactive way, benefiting from both parties' expertise.</p> <p>The primary objective of the thesis was to create uniform methods for customer-oriented productization of engineering laboratory services. A further goal was clarifying the methods for exploiting external service activities, RDI activities and education on the laboratory service development. The mission was to develop a customer-oriented operations model to align the service activity, clarify the overall service offering of the engineering laboratory and test the productization method by defining the engineering laboratory service and service process.</p> <p>The research methods used were the theme interview and participatory observation. The starting points for the themes were benefits and the additional value of the external service activity for KUAS and its customers, challenges of the service activity development, service productization and the service process of the laboratories. Development proposals were also discussed in the interview. The interviewees were the personnel of the engineering laboratory, the personnel of the RDI and the management of the organization.</p> <p>The essential elements found for the developed operations model were exchange of the benefits and values, an effective service strategy and the development of operating conditions, customer-oriented services, customer relationship management and service activity coordination. The productization process is a uniform and customer-oriented method to develop services and make expertise visible. In the future the creating a concept for the evaluation and productization of new service ideas formed in RDI projects is recommendable.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Productization, professional services, customer insight, service business</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa	8
1.2	Kehittämistehtävät ja tavoitteet	9
1.3	Opinnäytetyön eteneminen.....	10
2	ASIAANTUNTIJAPALVELUJEN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA	11
2.1	Käsitteet	11
2.2	Asiakaslähtöisyys ja arvontuottaminen.....	13
2.3	Strategia tuotteistamisen taustalla	16
2.4	Tuotteistamisella saavutettavat hyödyt	17
2.5	Tuotteistamisprosessi.....	19
2.5.1	Palvelun ominaisuuksien määrittäminen	21
2.5.2	Palvelutarjooman muodostaminen	23
2.5.3	Palveluprosessi	24
2.5.4	Tuotteistamisen keinoja	26
2.5.5	Palvelun hinnoittelu	27
2.5.6	Palvelun konkretisointi	30
2.6	Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä ja tuotteistamisessa	31
3	KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN PALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN	37
3.1	Ammattikorkeakoulujen yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa	37
3.2	Kansainvälistymisen haasteet TKI- ja palvelutoiminnassa	38
3.3	Karelia-ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma.....	40
3.4	Karelia-ammattikorkeakoulun avainkumppanuustoiminta.....	42
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	45
4.1	Lähestymistavan valinta	45
4.2	Teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä	46
4.3	Havainnointi tiedonhankintamenetelmänä	47
4.4	Haastateltavien valinta ja aineiston koko.....	47
4.5	Teemahaastattelun menetelmäkuvaus.....	49
4.6	Tulosten analysointi	50
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	52
5.1	Maksullisen palvelutoiminnan hyödyt.....	52
5.1.1	Tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan hyödyt ja arvo Karelia-ammattikorkeakoululle	53
5.1.2	Tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan hyödyt ja arvo asiakkaalle	56

5.2	Palvelutoiminnan kehittäminen	58
5.2.1	Palvelustrategia	59
5.2.2	Markkinoiden ja asiakkuuksien tunnistaminen	63
5.2.3	Palvelutoiminnan johtaminen ja resurssien varmistaminen	65
5.2.4	Palvelukehityksen systemaattisuus	71
5.3	Palvelujen tuotteistaminen	74
5.3.1	Tuotteistamisen hyödyt	75
5.3.2	Markkinointi ja myynti	78
5.3.3	Hinnoittelu	83
5.4	Palvelutoiminnan prosessi	85
6	TEKNIIKAN LABORATORIOIDEN PALVELUTOIMINNAN TUOTTEISTAMINEN	89
6.1	Tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan mallin kehittäminen	89
6.2	Tekniikan laboratorioiden palvelutarjooman määrittäminen	97
6.3	Rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalvelun tuotteistaminen	99
6.4	Rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalveluprosessin tuotteistaminen	101
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	102
7.1	Johtopäätökset palvelutoiminnan kehittämisestä ja tuotteistamisesta	102
7.2	Kehittämisideat	105
8	POHDINTA	109
8.1	Tulosten hyödynnettävyys	109
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	111
8.3	Oppiminen	113
	LÄHTEET	114

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Liite 2 Tekniikan laboratorioiden palvelutarjooma

Liite 3 Äänimittauspalvelun kuvaus

Liite 4 Äänimittauspalvelupaketin kuvaus

Liite 5 Äänimittauspalveluprosessi (Blueprint)

1 JOHDANTO

Koulutusorganisaatiot nähdään usein koulutuksen tarjoajina, jotka koulutuksen kautta tuovat osaajia työ- ja elinkeinoelämälle. Ammattikorkeakouluilla on aluekehitystehtävässään koulutuksen lisäksi lakisääteisenä tehtävänä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI), jotka kytkeytyvät keskeisesti toisiinsa. Maksullinen palvelutoiminta on projektien ym. toteuttamisen ohella TKI-toiminnan toteuttamisen tapa. Ammattikorkeakoulut ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka ovat rakenteellisten muutosten edessä. Ammattikorkeakouluilta edellytetään tuloksellisuutta TKI-toiminnassa, johon esim. asiantuntijapalvelujen kehittämisellä tuotteistamisen keinoin voidaan vaikuttaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun yksi strategiaa tukevista kehittämisohjelmista on maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma. Kehittämisohjelmassa painotetaan mm. asiantuntijapalvelujen tuotteistamista ja myyntiä tukevien rakenteiden ja prosessien luomista. Karelia-ammattikorkeakoulu muodostuu useasta alakohtaisesta keskuksista. Liiketalouden ja tekniikan keskuksen osalta ulkoista palvelutoimintaa kehitetään mm. tekniikan laboratorioiden palvelutuotannon ja johtamisen näkökulmasta. Tekniikan laboratoriot on alun perin luotu opetustoiminnan tueksi, mutta niillä nähdään olevan alueen yrityksiä hyödyttäviä resursseja - osaamista ja konekantaa, joita voitaisiin hyödyntää laajemmin palvelutarjonnassa. Laboratorioiden palvelujen kehittäminen ei ole muodostunut systemaattiseksi toiminnaksi, vaan kehittäminen tapahtuu usein tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoiminnan hankkeiden kautta.

Tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan malli on uusi rakenne, joka voidaan nähdä myös strategisena uudistumisena ja jäsentymisenä. Palvelun kehittäminen ja tuotteistaminen määritellään ottaen huomioon myös muut toiminnassa vaikuttavat elementit - miten laboratorioiden palvelujen kehittämistyössä voidaan huomioida myös koulutustehtävä ja TKI-toiminta. Asiantuntijapalveluja voidaan kehittää tuotteistamalla. Systemaattinen palvelukehitys on valmius, johon asiantuntijaorganisaation on panostettava osana kehittymisen prosessia. Tuotteistamisella nähdään olevan monenlaisia hyötyjä, kuten kannattavuuden kasvu ja toiminnan tehostuminen. Ammattikorkeakoulussa se merkitsee asiantuntijaosaamisen hyödyntämistä aluevaikuttavalla tavalla.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen on eräs Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämisen painopisteistä. Maksullinen palvelutoiminta on toimintaa sellaisilla markkinoilla, joilla yritykset tarjoavat vastaavia tuotteita ja palveluja. Maksullista palvelutoimintaa voivat olla esim. koulutukset tai lyhytkurssit, joita laskutetaan ulkopuoliselta asiakkaalta. (PKAMK maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2011, 29.)

Työ- ja elinkeinoelämä viestittää ammattikorkeakoululle jatkuvasti erilaisista palvelutarpeista. Maksullisen palvelutoiminnan kehittämisen tueksi ammattikorkeakoulu teetti esiselvityksen palvelutoiminnan jäsentämiseksi (Kaasinen 2010). Selvitys osoitti, että maksullinen palvelutoiminta on vielä organisoitumatonta, siksi palvelutoiminnan organisointiin, palvelujen tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen tarvitaan yhtenäiset organisaatiotason toimintamallit ja ohjeistukset. Yhtenäistä maksullisen palvelutoiminnan kulttuuria ei ole muodostunut. Ammattikorkeakoulun keskuskeskukset edustavat erilaisia aloja, niissä on erilaisia palvelutoiminnan käytäntöjä ja toimintakulttuureja. Maksullinen palvelutoiminta on hajanaista ja pääsääntöisesti räätelöityä, siksi palvelujen kehittäminen mm. tuotteistamalla nähdään palvelujen myyntiä edistävänä kehittämistoimenpiteenä. (Kaasinen 2010, 5.)

Organisaation rooli palveluntarjoajana ja palvelutoiminnan kautta saavutettava lisäarvo ovat olennaisia strategisesti vaikuttavia tekijöitä palvelutoiminnan kehittämisessä. Karelia-ammattikorkeakoulun maksullista palvelutoimintaa kehitetään strategiaa tukevaan kehittämisohjelmaan perustuen. Liiketalouden ja tekniikan keskuksessa kehitettävä kohde on erityisesti tekniikan laboratorioden palvelutoiminta. Tekniikan laboratorioilla on osaamista ja teknologiaa, joka mahdollistaa laajan palvelutarjonnan. Tekniikan laboratoriot käsittävät rakennustekniikan-, muovitekniikan-, ohjelmistotekniikan-, sähkötekniikan- ja tuotannonohjauksen ja logistiikan laboratoriot. Palvelutarjonnassa voidaan hyödyntää keskusten monialaisuutta. Palveluntarjonta voi myös sisältää sellaisia asiantuntijapalveluja, jota ei alueella muuten ole tarjolla. Edellä mainitut kehittämisen strategiset painopisteet ja esiselvitykset luovat taustaa opinnäytetyölle. Tekniikan laboratorioden palvelujen tuotteistaminen voi olla luonteva tapa kehittää palvelutoimintaa. Tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja palvelun tuottamista.

1.2 Kehittämistehtävät ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tekniikan laboratorioiden maksullista palvelutoimintaa asiakaslähtöisestä ja sisäisten toimintatapojen ja prosessien näkökulmasta. Opinnäytetyössä tarkastellaan tuotteistamista tekniikan laboratorioiden palvelujen kehittämisen välineenä. Tavoitteena on luoda laboratorioiden palvelutoimintaan yhtenäisiä toimintatapoja palvelujen tuotteistamiseen. Opinnäytetyönä tehtävässä kehittämistyössä huomioidaan organisaation työelämäläheinen toiminta ja strategiset tavoitteet palvelutoiminnan taustalla. Tavoitteena on löytää toimintatapoja palvelutoiminnan, TKI-toiminnan ja koulutuksen yhdistämiseen palvelujen kehittämisen näkökulmassa. Laadulliseen tutkimukseen ja vahvaan teoriataustaan nojautuen opinnäytetyössä kehitetään toimintaa linjaava maksullisen palvelutoiminnan malli.

Tehtävänä on asiakaslähtöisen mallin luominen tekniikan laboratorioiden ulkoiseen palvelutoimintaan, joka ohjaa palvelujen kehittämisessä, tuotteistamisessa sekä palveluprosessissa ja myyntityössä. Palvelutoiminnan mallia testataan ja sen hyödynnettävyyttä arvioidaan jatkossa. Tehtävänä on myös kartoittaa tekniikan laboratorioiden palvelujen kokonaisuutta, sekä tuotteistaa rakennustekniikan laboratorion palvelu organisaation tuotteistusprosessin mukaisesti. Tuotteistettava palvelu määritellään ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta ja tuotteistamisen osana kehitetään palveluprosessikuvaus. Vastauksia haetaan erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan malli tukee koulutusorganisaation työelämäläheistä toimintaa ja palvelutoiminnan strategisia tavoitteita?
2. Mitkä ovat laboratoriopalvelujen avulla saavutettavat hyödyt Karelia-ammattikorkeakoululle, asiakkaalle sekä muille arvoketjun toimijoille?
3. Miten laboratoriopalveluja kehitetään ja tuotteistetaan?
4. Mitä ovat kehittämisideat laboratorioiden palvelujen kehittämiseen, palvelutuotantoon ja tuotteistamiseen?

Opinnäytetyön tarkoitus on edistää maksullisen palvelutoiminnan kehittymistä ja palvelukulttuurin juurtumista liiketalouden ja tekniikan keskuksessa sekä yhtenäisen mallin avulla edistää hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi.

1.3 Opinnäytetyön eteneminen

Raportti etenee seuraavasti: aluksi luvussa 2 esitellään käsitteet ja teoria. Teoreettisen viitekehyksen muodostaa tuotteistamisen lähtökohta; asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen sekä strategiset valinnat tuotteistamisen taustalla, tuotteistamisen hyötyjen tarkastelu ja itse tuotteistamisprosessi. Luvussa tarkastellaan myös asiakasymmärrystä kyvykkyytenä ja sen merkitystä palvelujen kehittämisessä ja tuotteistamisessa.

Luvussa 3 esitellään Karelia-ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan kehittämistä, johon sisältyvät maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma ja palvelutoiminnan kehittämisryhmän laatimat painopisteet kehittämistoimenpiteille. Luvussa tarkastellaan myös Karelia-ammattikorkeakoulun kumppanuusohjelmaa ja avainkumppanuuksien merkitystä palvelutoiminnassa sekä korkeakoulujen kansainvälistymistä ja merkitystä palvelutoiminnassa.

Luvussa 4 kerrotaan opinnäytetyön toteuttamisesta, lähestymistavoista ja menetelmistä sekä kuvataan tutkimusaineistoa.

Luvussa 5 esitellään teemahaastattelututkimuksen analyysi ja tulokset.

Luvussa 6 kehitetään teemahaastattelututkimukseen ja teoriataustaan pohjautuva palvelutoiminnan malli ja esitellään tekniikan laboratorioiden palvelutoimintaa, johon sisältyvät laboratorioiden palvelut ja nykyiset palvelutoiminnan toteuttamistavat. Tässä luvussa esitellään myös tekniikan laboratorioiden palvelutarjooma sekä rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalvelun ja palveluprosessin tuotteistaminen.

Luvussa 7 esitellään johtopäätökset ja kehittämisideat tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan kehittämisestä ja tuotteistamisesta.

Lopuksi luvussa 8 pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä, tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimista.

2 ASiantuntijapalvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Opinnäytetyön tietoperusta luo pohjan tutkimukselle ja suuntaa tutkimuksen tekemistä. Se sisältää keskeisen tutkimuksen aihepiiriin liittyvän aineiston. Lähtökohdan tietoperustalle muodostaa Karelia-ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa määritetyt kehittämisen painopisteet. Toimivat verkostot ja kumppanuudet sekä palvelujen tuotteistaminen nousevat ohjelmassa keskeisesti esille. Tietoperustan muodostaa asiantuntijapalvelujen kehittämiseen sekä tuotteistamiseen painottuva kirjallisuus sekä asiakaslähtöisyyden luominen palvelutoiminnassa. Teoriaosuuden alussa määritellään keskeiset käsitteet.

2.1 Käsitteet

Palvelu

Palvelujen peruspiirteinä mainitaan usein aineettomuus, palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivät asioita, palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osin samanaikaisesti. Palvelulle ominaista on asiakkaan osallistuminen ainakin jossain määrin myös tuotantoprosessiin. Näiden ominaisuuksien vuoksi palveluja ei myöskään voida varastoida. Palvelun kuvaamisen vaikeus ja palvelun arvon määrittäminen on juuri aineettomuuden vuoksi haasteellinen. Miten määritetään arvo esimerkiksi luottamuksen tunteelle tai kokemukselle. Suuri osa tuotantoprosessista on asiakkaalle näkymätöntä. Palvelun laatua arvioidessaan asiakas arvioi hänelle näkyvän osan hyvin yksityiskohtaisesti. (Grönroos 1998, 53-54.)

Asiantuntijapalvelu

Palveluun liittyessä erikoisosaamista puhutaan yleensä asiantuntijapalvelusta. Erikoisosaaminen voi olla tietotyötä esim. asiakkaan ongelman ratkomista, suunnittelua tai muuta henkistä prosessointia. Lähtökohdan erikoisosaamiselle muodostaa tieto, taito ja luovuus ja usein myös motivaatio. Käytetään myös termiä tietointensiiviset palvelut, joka luontevasti kuvaa asiantuntijapalvelun luonnetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Asiantuntijapalvelut ovat tyypillisesti hyvin henkilösidonnaisia. Asiantuntijuus, kyky hoitaa hanketta sekä ostajan ja asiantuntijan henkilökemioiden yhteensopivuus ovat olennaisia asiantuntijapalvelujen piirteitä. Asiantuntijapalveluja käytetään mm. silloin kun ostajan oma asiantuntijuus ei riitä ongelman ratkaisemiseksi, ostajalla ei ole riittäviä resursseja tuottaa itse tarvittua palvelua tai halutaan ulkoistaa tietyt palvelukokonaisuudet. (Vahvaselkä 2004, 41-42.)

Tarjooma

Tarjooma on kokonaisuus, joka koostuu maksullisista palveluista, fyysisistä tuotteista tai niiden yhdistelmästä (Simula, Lehtimäki, Salo, Malinen 2009, 25). Tuotekäsité sisältää tavaran, palvelun tai näiden yhdistelmän. Aina ei ole selvää onko kyseessä tuote vai palvelu, koska niiden tuotanto ja markkinointi edellyttävät tavaran ja palvelun yhdistelmän käyttämistä. Näin ollen on luontevaa käyttää termiä tarjooma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-10.) Tarjoomat ovat kattavampi vastaus asiakkaiden tarpeisiin. Ne muodostuvat tavaroiden ja palvelujen yhdistelmästä, joka on suunniteltu parhaan tiedon ja osaamisen pohjalta. Palvelut voidaan nähdä myös kuten tarjoomat kokonaisvaltaisina moniulotteisina kokonaisuuksina. (Tuulaniemi 2011, 40-42.)

Tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan niiden prosessien määrittelyä, joita tarvitaan tuotteen luomiseksi sekä tuotteen kokonaisuuden konkretisointia asiakkaalle (Simula ym. 2009, 21). Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa lyhyesti myös työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11). Parhaimmillaan tuotteistamisessa on kyse kehittämis- ja kehittymisprosessista, jossa sekä johto että henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista. Tuotteistamisen laajuus riippuu organisaation strategiasta ja luonteesta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Kaupallistaminen

Kaupallistamisella tarkoitetaan sekä uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua että toteutusta. Tuotteistamisen ja kaupallistamisen termejä käytetään usein rinnakkain. Tuotteistaminen voidaan myös nähdä välttämättömänä ehtona menestyksekkäälle kaupallistamiselle. Kaupallistamiseen usein liitetään tuotestrategian laadintaa, tuotteen kaupallisen potentiaalin arviointia, tuotteistamista, tuotteen hinnoittelua, brändäämistä, lanseerauksen valmistelua ja toteuttamista. Kaupallistamiseen liittyvät toimenpiteet kulkevat tuotekehityksen rinnalla ja ne usein nivoutuvat toisiinsa. (Simula ym. 2009, 19-21.)

Asiakkaan kokema arvo

Palvelun kehittämiseen ja myyntiin liittyy olennaisesti asiakkaalle syntyvän arvon muodostuminen, koska asiakas määrittää arvon aineellisten tai aineettomien hyötyjen kautta. Palvelun sisällön ja toteutustavan tulee tuottaa asiakkaalle arvoa. (Jaakkola,

Orava, Varjonen 2009, 11.) Palvelun ominaisuudet eivät tuota arvoa yksinään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa synnytetään palvelun tuottajan ja asiakkaan toimiessa yhdessä, yhteisen prosessin tuloksena. On ymmärrettävä asiakkaan toimintaa, jotta pystytään tuottamaan prosessissa arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Palvelukulttuuri

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja, jotka heijastuvat organisaation sisäisestä ilmapiiristä. Palveluyrityksen sisäisessä ilmapiirissä työntekijät ovat omaksuneet myönteisen asennoitumisen palvelemista kohtaan, joka toteutuu mikäli työntekijät kokevat organisaation rutiinien, toimintaperiaatteiden, johtamisen ja palkitsemisjärjestelmien korostavan hyvän palvelun tärkeyttä. (Grönroos 2009 478-479.) Palvelukulttuurilla tarkoitetaan jokaisen organisaation jäsenen kiinnostusta ja arvostusta sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua kohtaan. (Grönroos 2009, 482).

2.2 Asiakslähtöisyys ja arvontuottaminen

Onnistuminen tuotteistamisprosessissa edellyttää asiakasnäkökulman vahvaa mukanaoloa. Asiakas arvioi palvelusta saavaansa arvoa, joka muodostuu palvelusta saavutettavien hyötyjen kautta. Arvontuotannon ymmärtäminen on liiketoiminnan perusta. Asiakslähtöisyyttä halutaan korostaa yrityksen toiminnassa ja se nähdään myös kilpailukeinona.

Yrityksen menestymiseksi olennaista on tukea asiakkaiden arvontuotantoprosesseja yhä paremmin. Se edellyttää jatkuvaa omien prosessien arviointia ja uusien arvontuotantomahdollisuuksien esittelyä asiakkaalle. Asiakas saa arvoa eri tasoilla ja eri sisällöillä. Asiakas saa vuorovaikutusarvoa kohtaamisesta palveluntarjoajan kanssa. Kohtaamisen täytyy olla vaivatonta ja mahdollistaa pääsy hyödyntämään yrityksen tarjoomaa. Arvo syntyy tarjonnasta ja prosessista, jota asiakas arvioi peilaten omiin odotuksiinsa. Asiakkuuden arvon määrittämisessä keskeistä ovat arvontuotantomahdollisuudet, joita asiakkuus asiakkaalle antaa. Asiakassuhteen arvo kytkeytyy uhrauksiin, joita asiakas on tehnyt asiakkuuden syntymiseksi ja siihen kuinka hyvin asiakas saavuttaa omia tavoitteita asiakkuuden mahdollistamana. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 1999, 35.)

Palvelua kehitettäessä tulee selvittää asiakkaan tavoittelema aineellinen tai aineeton hyöty. Palvelulupauksen määrittämisen avulla palvelu kiteytetään asiakaslähtöiseen muotoon, joka kuvaa miten hyöty tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Yrityksen antama lupaus arvosta on liiketoiminnassa olennaista, koska arvolupauksella määritetään kilpailijoista erottuminen ja tiivistetään se mitä asiakkaalle tarjotaan. Arvolupaus kuvaa tuotteen, määrittelee kenelle tuote on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn sekä kuvaa tuotteen erottautumistekijät eli ainutlaatuisuuden. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Arvon tuottaminen on jokaisen yrityksen ydintehtävä. Lisäarvo puolestaan on kilpailukeino, joka voidaan esim. tehdä alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä tuotteesta saatua asiakkaan kokemaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 38.)

Arvon tuottamisen lisäksi on autettava ja mahdollistettava asiakasta itseään tuottamaan arvoa itselleen. Arvon luominen perustuu suurelta osin asiakkaan itsensä osallistumiseen. Osallistumisen muoto voi olla mm. arvon suunnittelussa ja sen luomisessa. Asiakas osallistuu tarjooman, eli tavarán ja palvelun yhdistelmán innovaatioprosessiin esim. tiedonantajana, palvelun suunnittelijana tai pilotoijana. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16-17.)

Arvon muodostamiseen liittyy kokemus palvelun laadusta. Grönroos (1998) määritteli asiakkaan kokemaa palvelun laatua vuorovaikutuksen, prosessin teknisen ja prosessin toiminnallisen laadun kautta. Palvelun laatua arvioidessa asiakkaalle on merkityksellistä mitä hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kun asiakkaan ja myyjän vuorovaikutus on ohi asiakkaalle jää ongelman tekninen ratkaisu. Asiakkaan kokemaa laatua vaikuttavat palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet; menestyksekkäästi tai epäonnistuneesti hoidetut totuuden hetket, tapa kuinka tekninen laatu eli prosessin lopputulos hänelle välitetään. Prosessin toiminnalliseen laatuun vaikuttaa miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Yrityksen imagolla on palveluissa suuri merkitys ja se voi vaikuttaa myös laadun kokemiseen. Pienet virheet annetaan helpommin anteeksi, jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta. Useat virheet puolestaan heikentävät imagoa. Kielteinen imago vaikuttaa virhetilanteissa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 1998, 62-64; Grönroos 2009, 100-101.)

Asiakassuhde ja sen aikana tehty aikaisemmat uhraukset ja koetut hyödyt voivat vaikuttaa koettuun arvoon. Asiakas muokkaa käsitystään palvelutapahtuman arvosta palvelun aikana ja sen jälkeen. Asiakas vaikuttaa itsekin palvelutapahtuman arvoon ja sen kokemiseen. Valmistautuminen palvelutapahtumaan, asiakassuhteen rakentaminen sekä informaation jakaminen ja tuottaminen palveluntuottajan kanssa vaikuttavat yleensä positiivisesti palvelutapahtuman arvoon. Heikentävästi asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat tilanteet, jossa asiakas joutuu varmistamaan sitä, että palvelun tuottamisessa päästään lopputulokseen. (Kinnunen 2004, 21.)

Palveluntarjoajan näkökulmasta olennaista on ymmärtää, mikä herättää asiakkaan mielenkiinnon niin, että asiakas haluaa ostaa ja maksaa palvelusta. Miksi asiakkaat ostavat tiettyjä arvokkaita asioita, mutta eivät toisia arvokkaita asioita ja miksi tietty asiakas ostaa tietyllä tavalla. Asiakkaat tekevät valintoja haluamiensa asioiden välillä, joihin puolestaan vaikuttaa asiakkaan tilanne. Eri asiakkailta on erilaisia tilanteita, jotka saavat ne valitsemaan eri tavalla. (Korhonen, Valjakka, Apilo 2011, 17-18.)

Palvelusta saavutettavan arvon määrittäminen edellyttää asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaan toiminnan syvää tuntemista sekä henkilökohtaisella että liiketoiminnan tasolla, jotta pystytään tuottamaan arvoa yhteisessä prosessissa. Asiakaslähtöisyydessä on kyse siitä, että osataan hyödyntää asiakasymmärrystä asiakkaan auttamisessa oman liiketoimintansa haasteissa. Asiakas ei aina tiedä ratkaisuja tai osaa määritellä tarvetta tai ongelmaa, johon yritys proaktiivisella toiminnalla etsii asiakkaan kanssa vastauksia. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Jokaisella yrityksellä on oma tapa ja kyky hankkia asiakasymmärrystä, joka ilmenee yrityksen kulttuurissa, organisaatorakenteessa, prosesseissa ja käytännöissä ja siinä miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa ja tekevät yhteistyötä. Asiakasymmärrys tulee hyödyntää liiketoimintana. (Korhonen, Valjakka, Apilo 2011, 13.)

Arvontuotanto on monimutkainen kokonaisuus myös yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Asiakkaat ovat osa monimutkaista eri toimijoiden yhteistoimintaverkostoa. Palveluntarjoajan toiminnot ovat vain yksi osa arvontuotantoprosessia. Asiakkaan arvontuotanto on riippuvainen useista eri toimittajista ja niiden välisestä synergiasta. Tärkeää ei ole pelkästään asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde vaan kyky nähdä asiakkaan kokonaistilanne ja asemoitua osaksi tähän arvontuotantojärjestelmään. (Storbacka ym. 1999, 37.)

2.3 Strategia tuotteistamisen taustalla

Tuotteistamisen taustalla vaikuttavat strategiset valinnat ja linjaukset, jotka pohjautuvat organisaation strategiaan. Organisaation on tehtävä tuotestrategian suhteen myös markkinoita ja kilpailua koskevia päätöksiä. Organisaatiossa täytyy olla olemassa myös palvelukulttuuri, jotta palvelustrategiaa voidaan toteuttaa onnistuneesti.

Tuotteistamisen ja palvelujen kehittämisen on perustuttava organisaation strategiaan. Organisaation on tehtävä strategisia valintoja mm. millaisia asiakkaita tavoitellaan, millaisella markkina-alueella halutaan toimia ja voidaan toimia, toimitaanko kehittäjänä vai toteuttajana, millä periaatteilla palvelut hinnoitellaan, ketkä ovat kilpailijoitamme jne. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 21.)

Valintoja on tehtävä myös palvelustrategiasta, siitä millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja miten ne tuotetaan ja mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste. Yrityksen osaaminen ja resurssit ovat vahvasti sidoksissa palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen. Palveluja kehittävien yritysten menestykseen ja kilpailukykyyn vaikuttaa hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakasläheisyys. Tuotteistamisen avulla toteutetaan näitä tavoitteita systematisoimalla palvelujen kehittämistä ja toteuttamista. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Asiantuntijaorganisaatiot usein saavuttavat kilpailuetua noudattamalla osaamiseen ja sen hyödyntämiseen perustuvaa ylivertauisuuden strategiaa, jossa esim. voidaan tarjota parempaa palvelua, jakelua ja/tai markkinointiviestintää. Toinen kilpailustrategia on hintaan perustuva ylivertauisuus, jossa matalien kustannusten ansiosta voidaan tarjota palveluja alhaisilla hinnoilla. Molempien kilpailustrategioiden käyttäminen ei yleensä toimi. Lisäksi matalan hinnan ajatellaan lisäävän negatiivista mielikuvaa palvelun laadusta ja siten palvelun erilaistamisesta hinnan perusteella. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

Palvelustrategian toteuttaminen edellyttää organisaatiolta palvelukulttuuria, jonka luominen on toimenpiteineen pitkäaikainen kehittämisprosessi. Palvelukulttuurin saavuttaminen vaatii strategisten-, organisatoristen-, johtamis- ja osaamisen ja asenne-edellytysten täyttymistä sekä tunnistamista sisäisen muutosprosessin

onnistumiseksi. Palveluhenkisyys ja motivoituminen edellyttävät strategista perustaa ja riittäviä resursseja sekä esimiehen tukea ja arvostusta. (Grönroos 1998, 305-308.)

Palvelukulttuuri ja palvelustrategia ovat keskeisesti sidoksissa toisiinsa. Sisäinen laatu eli kyvykkäät, tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät vaikuttavat suoraan ulkoiseen laatuun, joka muodostuu asiakkaalle odotuksista palvelun laadusta, tyytyväisyydestä ja uskollisuudesta. Myönteinen ilmapiiri, jossa työntekijöitä ja asiakkaita arvostetaan vaikuttaa myönteisesti taloudelliseen suoriutuskykyyn. Asiakaspalvelukulttuurilla on merkitys myös uusien palvelujen kehittämisessä. Asiakaspalvelukulttuurin avulla voidaan erottautua muista palveluntarjoajista. (Edvardson, Gustafsson, Johnson, Sandén 2000, 66.)

2.4 Tuotteistamisella saavutettavat hyödyt

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisella nähdään olevan monenlaisia hyötyjä sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulmassa. Simula, Lehtimäki, Salo ja Malinen kuvasivat tuotteistuksen hyötyjä seuraavasti:

- tuotteistamisen avulla luodaan arvoa asiakkaalle. Asiakastyytyväisyys kasvaa kun tuotteen tai palvelun sisältö on asiakkaalle selvillä.
- tuotteistamisen avulla pienennetään kustannuksia ja tehostetaan yrityksen sisäistä toimintaa systematisoimalla.
- tuotteistamisen avulla helpotetaan työtehtävien määrittelyä ja optimointia.
- tuotteistamisella vaikutetaan johtamiseen mm. toimintojen hallittavuuden parantumisella ja toimintojen perustellulla suuntaamisella, joka samalla tuo toimintaan myös pitkäjänteisyyttä.
- kehitetään asiantuntijuutta rutiinien karsiintumisen myötävaikutuksella, jolloin jää enemmän aikaa kehitys- ja muille haastaville tehtäville.
- tuotteistamisen avulla yksilöiden tieto saadaan paremmin käyttöön ja oppiminen tehostuu.
- tuotteistaminen avaa uusia mahdollisuuksia markkinoinnille ja myynnille.
- tuotteistaminen parantaa yrityskuvaa ja kilpailuasemaa tunnistettavan ja houkuttelevan tarjooman myötä. (Simula ym. 2009, 28.)

Asiantuntijatyön tehokas hyödyntäminen vaatii kaiken työn, prosessien ja tuotosten mallintamista, dokumentoimista, tuotteistamista ja monistamista, jotta jokaisesta palvelusta, tuotteesta, palvelunosasta, prosessista, toteutuksesta ei tarvitse luoda

omaa prototyyppiä. Tuotteistamisessa abstrakti osaaminen konkretisoidaan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Asiakkaan kannalta tuotteistus on tarjottavan palvelukokonaisuuden määrittelyä ja konkretisointia. Yrityksen näkökulmasta tuotteistus perustuu yrityksen määrittämiin ydinosaisiin sekä osaamisalueisiin. (Vahvaselkä 2004, 44.)

Tuotteistamisella parannetaan yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Systematisoimalla toimintaa vähennetään palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaalle tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja helpottaa palvelun arviointia ja ostopäätöstä. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Tuotteistamisessa on suurelta osin kysymys dokumentoinnista, joka on edellytys sille, että palvelutuote voi monistua. Palvelujen suunnittelu, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ym. vastaava on taltioitu niin yksityiskohtaisesti, että palvelun tuottajana voi olla kuka tahansa pätevä henkilö. (Parantainen 2007, 12.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa voi olla kysymys sellaisen palvelun tuotteistamisesta, jota kukaan ei ole huomannut edes pyytää, esim. löydetään palvelujen markkinoilta aukko, johon kukaan ei ole tarttunut. Kunnollinen tarjonta saattaa herättää piilevät tarpeet ja luoda kysyntää. Asioita on totuttu tekemään omin voimin ja vastaan voi tulla kysymys mitä kannattaa tehdä itse ja mitä voisi ostaa palveluna? (Parantainen 2007, 29.)

Hyvin tuotteistettu palvelu on helppo ostaa, se on ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja helpommin monistettavissa. Tavoitteena on tuottojen kasvattaminen ostamista helpottamalla ja palvelutuotteen ylivoimatekijöillä. Liiketoiminnan kulut puolestaan pienenevät kun myynti ja palvelutuotanto hiotaan tehokkaammaksi. (Parantainen 2007, 38.)

Tuotteistaminen voi myös olla yhdistettyjen palvelujen ja tuotteiden kokonaisuus. Matkatoimistot käyttävät paketoitua tehokkaasti. Kuljetukset, majoitukset ynnä muut harrastusmahdollisuudet on muodostettu kokonaisuuksiksi, joita on helppo ostaa. (Parantainen 2007, 48.)

Tuotteistamisen hyöty on myös mm. oppimisalustana, jossa systemaattisesti kumuloidaan ja siirretään tietoa. Esim. yrityksen palvelujen toimittamisen perustuessa ad hoc -tyyppiseen asiakkaiden tarpeisiin reagointiin, kokemus jää yksittäiseksi, jäsentymättömäksi sekä jakamattomaksi työntekijöiden piirissä. Oppiminen tällaisessa yrityksessä on hitaampaa verrattuna niihin yrityksiin, jotka jatkuvasti hyödyntävät tuotteistettuja palveluja oppimisalustana ja jalostavat palvelujaan asiakkailta tulevien uusien ideoiden myötä. (Valminen & Toivonen 2008, 7.)

Tuotteistamisessa saavutetaan hyötyä vain, jos tuotteistaminen perustuu todelliseen asiakastarpeeseen. Palvelun tulee vastata tähän tarpeeseen ja luoda arvoa asiakkaalle oli kyseessä uuden tai olemassa olevan palvelun tuotteistaminen. Toiseksi asiakkaan tarpeen tulee toistua melko samanlaisena ja kolmanneksi tuotteistaminen on järkevää monimutkaisille palveluille, joista on vaikeaa kommunikoida sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. (Valminen & Toivonen 2008, 7.)

2.5 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisprosessissa keskitytään usein mm. palvelujen kehittämisprosessin systematisointiin tai palvelun mallintamiseen. Seuraavaksi on hyvä tarkastella mistä tuotteistamisprosessissa oikeastaan on kyse.

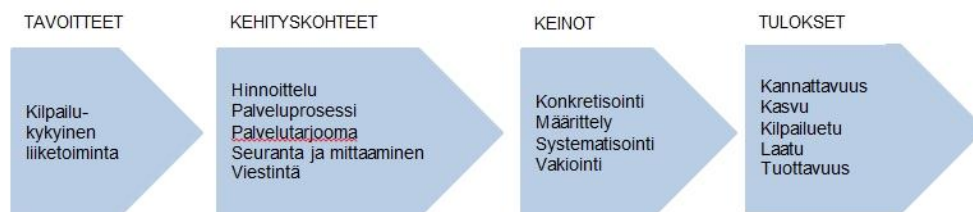
Tuotteistus jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen. Toiminnan kehittäminen, joka ei näy asiakkaalle on sisäistä tuotteistamista. Se tarkoittaa mm. palvelujen tuottamiseen tarvittavien asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Toimintaa kehitetään ammattimaisempaan ja systemaattisempaan suuntaan, joka on edellytys palvelujen ulkoiselle tuotteistamiselle. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Tämä on asiakkaalle näkyvää viestintää, jossa luodaan kuva yrityksestä ja sen palveluista ja niiden tarjoamista hyödyistä. Usein asiantuntijapalvelujen aineellisuus perustuu olennaisesti palvelun tulokseen. Silloin palvelun myynnissä kannattaa esittää näytteitä palvelun lopputuloksesta, joka konkretisoi asiakkaalle saavutettavaa hyötyä. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 43-44.)

Vahvaselkä (2004) määritteli tuotteistamisen lähtökohdaksi asiakasstrategian pohjalta määritetyn tuote- ja tuotekehitysstrategian sekä tuotekehitysprosessin. Tuotteistamisen lähtökohtana ovat ydinosaaminen ja eri osaamisalueet, joiden

pohjalta laaditaan ns. tuotekartta, johon pohjautuen tuotteistettavien tuotteiden/palvelujen osalta käynnistetään tuotekehityshankkeet. Asiantuntijayrityksen osalta tuotteistamisprosessissa on kysymys laajasta toiminnan, toimintaprosessien, toimintatapojen, työmenetelmien ja dokumentoinnin kehitystyöstä. (Vahvaselkä 2004, 45-47.)

Tuotteistamisprosessia on kuvattu jatkuvasti vaiheittain eteneväksi prosessiksi. Tuotteiden muodostamisen lisäksi prosessiin kuuluu valmisteleva työ, sisäinen ja ulkoinen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistamisessa on myös kysymys kehittämis- ja kehittymisprosessista, jossa organisaatio oppii ymmärtämään ja jäsentämään palvelujaan ja niiden tuotteistamista paremmin. Tuotteistamisen laajuus on riippuvainen organisaation strategiasta ja luonteesta, mutta tuotteistamisella on aina yhteys markkinointiin. Yleensä tuotteistaminen toteutetaan yhtenäisenä suurena projektina, joka sisältää useita osaprojekteja. Olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen osalta puhutaan yleensä tuotekehitysprojekteista. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 46.)

Palvelujen kehittämishankkeet ovat yrityskohtaisia suunnittelun ja palvelujen, sekä tuotteistamisen laajuuden osalta. Yrityksen luonne määrittelee palvelujen tuotteistamisen tarvetta, tasoa ja laajuutta. Jaakkola ym. (2009) esittivät palveluliiketoiminnan kehittämisprosessia palvelutarjooman, palvelun sisällön ja toteuttamisen, viestinnän, hinnoittelun ja seurannan kehittämisenä tuotteistamisen keinoin. Prosessissa on usein vaiheita, joita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. (Jaakkola ym. 2009, 5-6.)



Kuvio 1. Palveluliiketoiminnan kehittämisprosessi (Mukaeltu Jaakkola ym. 2009, 6.)

Miten palvelukonseptit syntyvät? Parantainen (2007) kuvaili palvelukonseptin syntymistä ja kehittämistä seuraavasti:

1. Toimintamalleja alkaa erottua joukosta. Asiantuntija monistaa hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja. Esim. tehtäväkokonaisuuksia tai hyviä käytäntöjä, jotka ovat toistuneet samanlaisena hankkeesta toiseen.
2. Palvelu alkaa löytää muotoaan saamalla alustavan nimen ja hinnan. Palvelua kuitenkin vielä helposti räätälöidään asiakkaiden erikoistarpeiden mukaan, joka vaikuttaa hinnoitteluun.
3. Toimitussisältö alkaa vakiintua niin, että palvelun hinta muodostuu kiinteäksi. Palvelun formaatti on saanut vakimuodon.
4. Palvelun monistuminen alkaa perimätiedosta, jolloin asiantuntija opettaa kollegojaan palvelun toimittamisessa vastaavasti kuin itse tekisi. Palvelu monistuu, kun osaaminen on tuotettavissa ilman alkuperäistä asiantuntijaa.
5. Palvelu monistuu myös yrityksen ulkopuolella. Palvelun vaiheet on dokumentoitava niin, että työhöjeet, tarkistuslistat, dokumenttimallit ja koulutusmateriaalit ovat toistettavissa riippumatta siitä kuka asiantuntijapalvelun on kehittänyt. Palvelua on järkevää jakaa moduuleihin, joiden avulla eri asiakasryhmille on muodostettavissa omia palveluversioita massaräätelöinnin avulla.
6. Palvelusta on tulossa jälleenmyytävä, jolloin konseptia ei ole tarkoitus toimittaa omin voimin. Paketti on valmis lisensoitavaksi ja sitä voidaan jakaa kumppaniverkon tai jälleenmyyjän avulla. Vientikauppa avataan kieliversioiden myötä. (Parainen 2007, 13-14.)

2.5.1 Palvelun ominaisuuksien määrittäminen

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun ominaisuuksien määrittämisestä, jossa muotoutuvat palvelun eri osat (toimitussisältö). Palvelun käsittämisen tueksi on esitetty erilaisia malleja, joista palvelupakettimalli esiintyy yleisesti. Edellytyksenä on tietämys asiakashyödyistä, jota palvelulla täytetään.

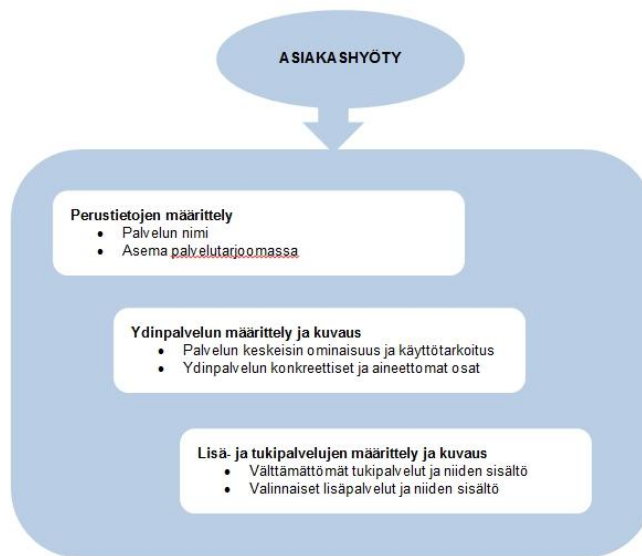
Tuotteistamisen kohteeksi valitun palvelun ominaisuudet; palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja palvelun toteuttaminen on määriteltävä. On tiedettävä mitä hyötyä asiakkaat ovat tavoittelemassa palvelun avulla, jotta osataan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa vastaamaan asiakkaan odottamaa arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Palvelujohtaminen edellyttää palvelun ymmärtämistä tuotteena jota kehitetään, tuotetaan, toimitetaan, markkinoidaan ja kulutetaan. Ymmärtämistä tukemaan kehitettiin mm. palvelupaketti- ja laajennetun palvelutarjonnan malli. Palvelupaketilla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden tai kohdemarkkinoiden tarpeiden täyttämiseen tarvittavia palveluja. Palvelutuote muodostuu erilaisista, konkreettisista tai aineettomista palveluista. Palvelupaketin rakenne muodostuu ydinpalvelusta, jota tuetaan lisä- ja tukipalveluilla. Keskeiseen ostotarpeeseen vastaavat ydinpalvelun määritellyt ominaisuudet. Ydinpalvelu on myös kuvattu markkinoilla olemisen syyksi. Lisä- ja tukipalvelut vastaavat asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin. Lisäpalvelut ovat yleensä välttämättömiä, ne mahdollistavat ydinpalvelun käytön ja toisaalta lisäävät valinnan mahdollisuuksia. Tukipalvelut lisäävät palvelun miellyttävää käyttämistä. Tukipalveluilla lisätään asiakkaan arvoa ja erottaudutaan kilpailijoista. (Kinnunen 2004, 10., Grönroos 1998, 121, Grönroos 2009, 224-225.)

Palvelupaketti sisältää sen mitä asiakas saa ostaessaan palvelun, mutta merkittävä osa asiakkaan kokemaa ja arvioimaa tarjoomaa on se, miten palveluprosessi koetaan. Laajennettuun palveluntarjontaan luetaan siksi mukaan myös palveluprosessi. Johtamisen kannalta palveluprosessissa nousevat esille palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. (Grönroos 1998, 118-119; Grönroos 2009, 225-226.)

Sipilä (2003) kuvasi palvelutuotteen määrittämistä kerroksellisina osina, joka kuvaa asiakkaalle myytävän palvelutuotteen kokonaisuutta. Palvelutuotteen ydin muodostuu asiakkaan saavuttamasta hyödystä. Toinen kerros muodostuu palvelun osioista tai moduuleista, jotka voivat olla osin myös räätälöityjä. Kolmas kerros painottaa palvelun ominaisuuksia ja mielikuviin vaikuttavia ulkoisia piirteitä kuten tuotenimet ja -merkit sekä markkinointiviestintä. Myös palvelun tunnettuus ja maine kuuluvat näihin piirteisiin. Markkinointi ja hinnan perustelu ja sen antamat lisämahdollisuudet painottuvat johonkin palvelutuotteen kerroksista. (Sipilä 2003, 154-155.)

Jaakkola ym. 2009 kuvasi palvelun määrittämistä niin, että lähtökohta on asiakas ja hyöty, jonka hän palvelusta saa. Palvelun perustiedot määritellään ja sen asemaa yrityksen kokonaispalvelutarjoomassa arvioidaan. Miten palvelu sopii yrityksen palvelustrategiaan ja mihin palvelukategoriaan se asemoituu? Lisäksi määritellään ydinpalvelu ja tuottamiseen liittyvät välttämättömät ja valinnaiset tuki- ja lisäpalvelut.



Kuvio 2. Palvelun sisällön määrittely. (mukaeltu Jaakkola ym. 2009, 12.)

Tukipalvelujen määrittäminen on tärkeää, jotta kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet tulevat määritellyksi. Kaikki tukipalvelut eivät välttämättä näy asiakkaalle, mutta niiden toimintaa voidaan tehostaa. Lisäpalvelujen avulla voidaan erottautua kilpailijoista, jos usean palveluntarjoajan ydinpalvelua pidetään samanlaisena. Myös verkostoituminen voi olla keino kehittää palvelupakettia. Sen avulla voidaan laajentaa asiakasrajapintaa, tasata suhdannevaihteluja tai pyrkiä uudelle toimialalle sekä voidaan saada käyttöön uutta osaamista ja resursseja. Yritykset siis voivat erikoistua ja muodostaa yhdessä palvelupaketin yhteiselle loppuasiakkaalle. Verkostomainen toiminta edellyttää pelisääntöjä ja harkintaa esimerkiksi kumppaniyrityksen imagon ja verkostosuhteiden vaikuttamisessa omaan imagoon. (Jaakkola ym. 2009, 12-13.)

2.5.2 Palvelutarjooman muodostaminen

Palvelutarjooman määrittäminen perustuu yrityksen tuotestrategiaan, jota jatkuvasti kehitetään kysynnän vaihteluissa ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Yritykseltä vaaditaan reagointikykyä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta. Kokonaisuuden arvioiminen ja kuvaaminen selkeyttää ymmärrystä millaisista palveluista yrityksen liiketoiminta koostuu arviointihetkellä. Nykyhetken tarjooman lisäksi voidaan luoda tavoitteellinen tarjooma, johon pyritään esim. viiden vuoden

kuluessa. Näin pystytään vertaamaan nykytilaa strategiaan ja tavoitteisiin ja selkeytetään uudistamisen ja kehittämisen kohteita. (Jaakkola, ym. 2009, 7.)

Palvelutarjooman kuvaamisen tekee vaikeaksi erityisesti osaamisintensiivisissä palveluyrityksissä se, että ei tiedetä mitä kaikkea osaamista yrityksessä on ja mitä osaamisen mahdollistamana asiakkaalle voitaisiin tarjota. Tarjooman muodostamista voi helpottaa palvelujen ryhmittely esim. jonkun prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän osalta. On hyödyllistä kuvata palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta, jolloin asiakkaiden tarpeet tulevat kokonaisuudessa huomioiduksi. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Palvelukokonaisuuden ryhmittely hierarkkisesti helpottaa palvelujen kuvaamista. Asiakastarve voidaan määrittää tuotteistuksen ylätasolla kuvaamaan asiakasnäkökulmaa palvelujen luokitteluksessa. Varsinainen tuotteistus kuvaa palvelutarjoomassa palvelutuotantoa ja tuotenäkökulmaa. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 48.)

Palvelutarjooman elinkaariajattelu tarkoittaa sitä, että uusia ideoita kehitetään jatkuvasti ja palvelutarjooma sisältää aina elinkaaren alkuvaiheessa olevia palveluja. Yrityksen tulee reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja ennakoida, joka näkyy palvelutarjooman kehittymisenä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

2.5.3 Palveluprosessi

Kirjallisuudessa puhutaan mm. palvelukonseptista, palvelumallista, palveluprosessista, joilla tarkoitetaan yksityiskohtaista kuvausta asiakkaiden toiveiden täyttämisestä ja eri vaiheista siihen liittyen. Seuraavaksi tarkastellaan palveluprosessin määrittämistä.

Myös palvelut vaativat tuotannon ja jakelujärjestelmän, jotta asiakaspalvelu ja yrityksen prosessit toimivat tehokkaasti. Palvelun suunnittelun tekee haastavaksi itse palveluprosessi, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttaa tuotannossa ja jakelussa olennaisesti. Palvelun suunnittelussa huomioitavia asioita ovat mm:

- asiakkaan rooli
- asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän osan tasapaino

- teknologian vaikutus palveluun (esim. laitteiden ja koneiden mukanaolo)
- sijainti, jossa palvelu kulutetaan tai tuotetaan
- työntekijöiden taidot/käyttäytyminen sekä osallistuminen palvelutuotantoon
- palveluprosessin luonne (esim. standardoitu, kustomoitu)
- erilaisten menettelytapojen merkitys ja tärkeys
- viestinnän luonne ja kanavat
- fyysisten todisteiden (palvelun konkretisointi) merkitys asiakastyytyväisyyteen
- käsitys suunnittelun vaikutuksesta toiminnan tehokkuuteen ja palvelun laatuun. (Mudie & Pirrie 2006, 48.)

Palveluprosessi määritellään toiminnallisena tekojen sarjana, jossa asiakkaan reitti (palvelun eteneminen), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä keskeiset toimijat prosessissa kuvataan. Palveluprosessissa saadaan esille asiakkaan kokemat asiat sekä palvelun tuottajan toiminta asiakkaalle näkyvän toiminnan taustalla. Palveluprosessin kuvausta kutsutaan palvelumalliksi (service blueprint). Prosessimallissa palveluketjun eri vaiheet esitetään myös asiakkaan näkökulmasta, näin löydetään palveluketjusta kriittiset kohtaamiset, jossa asiakas arvioi yrityksen kykyä tuottaa palvelua. Palvelumallin toiminnot ja vaiheet jaetaan asiakkaalle näkyvään osaan ja asiakkaalle näkymättömään osaan. (Tuulaniemi 2011, 210-211.)

Kinnunen (2004) tähdentää, että palvelun eri toimintojen kuvaamisen avulla työntekijöitä voidaan kouluttaa paremmiksi palvelujen tuottajiksi, koska palvelun syys - seuraussuhteet saadaan näkyviin. Silloin jokainen ymmärtää oman työnsä merkityksen palvelun tuottamisen kokonaisuudessa. (Kinnunen 2004, 77.)

Palveluprosessin muodostavat yrityksen sisäiset prosessit ja vuorovaikutusprosessi asiakkaan kanssa. Palveluprosessi kuvaa miten palvelupyynnöstä edetään palvelun tuottamiseen vaiheittain, esimerkiksi toimintakaaviona. Palvelukuvaus sisältää palvelun toteuttamisen työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Asiakasvuorovaikutuksen ja sisäisten toimintojen ohella tarvitaan myös tukitoimintoja, joita ovat mm. tietojen taltiointi ja tarkistaminen sekä laskutus. Seuraavat asiat ovat keskeisiä palveluprosessiin liittyen:

- työvaiheet, joista palvelun tuottaminen koostuu
- työvaiheiden järjestys
- työpanokset ja resurssit
- eri palveluille yhteiset työvaiheet

- palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta
- prosessin kriittiset kohdat ja pullonkaulat
- palvelun saatavuus ja toimitusaika
- palvelun toimittaminen
- palvelun toteuttamispaikka
- palvelun toimittamisen kanavat
- erot kilpailijoiden prosessiin
- prosessin vaiheiden omaleimaiset ratkaisut

(Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 15.)

2.5.4 Tuotteistamisen keinoja

Tuotteistamisella pyritään vakioimaan palvelua monistettavaksi ja toistettavaksi sekä muodostamaan palvelun osista moduuleja, joka puolestaan mahdollistaa joustavuuden ja palvelun massaräätelöinnin. Tuotteistamisen aste ja laajuus on yrityksen strateginen valinta ja se riippuu erityisesti palvelun luonteesta.

Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään vakioinnin (myös käsite standardoitu) avulla luomaan palvelun tai palveluprosessin osat monistettaviksi tai toistettaviksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Tarkoituksena on toistaa vakioituneita osia asiakkaille samalla tavalla, joka tehostaa, lisää kannattavuutta ja edistää palvelujen tasalaatuisuutta. Tuotteistamisen aste voi vaihdella, joka on yrityksen strateginen valinta. Tyypillisesti konsultointipalvelut ovat sellaisia, joissa ratkaistaan uutta ongelmaa, johon ei ole käytettävissä toistettavia tai systemaattisia työmenetelmiä. Asiakkaan kokema arvo on palvelun systematisoinnin ja määrittämisen taustalla. Vakioinnin sopeuttaminen oikealle tasolle on olennaista, koska täysin vakioitu palvelu ei jätä paljon mahdollisuuksia huomioida yksilöllisiä tarpeita. Vakiointi voi olla perusteltua silloin, jos asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta ja asiakkailla on samankaltaisia tarpeita. Räätälöitävyys puolestaan on tärkeä asiakkaiden tarpeiden ollessa heterogeeniset. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Vakiointi tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita ja hyödyntämällä teknologiaa. Täysin standardoitua palvelua on lähes mahdoton toteuttaa.

Kauimmaksi täysin standardoidusta palvelusta jäädään kun mukana on paljon inhimillisiä tekijöitä esim. vuorovaikutustilanteita. (Lehtinen & Niinimäki, 2009, 34.)

Modularisointi on tuotteistamisen keino, jossa sisäinen tuotteistus kytkeytyy selkeästi massaräätälöintiin. Massaräätälöinnin avulla tuotetaan sellainen tuotekokonaisuus, joka vastaa laajasti asiakastarpeisiin, mutta säilyttää kannattavuuden. Massaräätälöinnin tavoite on saada aikaan suuri määrä tuotteita, mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, mutta jättää asiakkaalle vapaus saada valittua yksilöity tuote tiettyjen määriteltyjen reunaehtojen rajoissa. (Simula ym. 2009, 29-31.)

Palvelu voidaan jakaa itsenäisiin moduuleihin, joka lisää palveluun joustavuutta. Asiakas voi koota haluamansa paketin moduuleista. Modulaarisuus voi tarkoittaa perusmallia, jota asiakkaan on mahdollista täydentää sopivilla liitännäispalveluilla tai toisinpäin, asiakas voi karsia kokonaispaketista sopimattomat tai tarpeettomat osat pois. Kun rakenne on modulaarinen se mahdollistaa palvelun massaräätälöinnin, jossa asiakas itse räätälöi palvelun mieleisekseen, mutta se voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla. Vakioituja, moduuleja ja räätälöityjä osia on myös mahdollista yhdistää, jolloin palvelu muodostuu näiden yhdistelmästä. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Asiakkaan näkökulmassa modularisointi helpottaa myös ostamista. Kokonaispalvelun ostaminen voi tuntua suurelta riskiltä, mutta ostaminen osa kerrallaan vähentää riskiä. Kun helposti ostettava osa palvelusta myydään ensin, asiakas voi arvioida palveluntarjoajan luotettavuutta. Seuraavien moduulien ostaminen on helpompaa, kun palveluntarjoaja on jo todettu luotettavaksi. (Parantainen 2007, 53.)

2.5.5 Palvelun hinnoittelu

Tuotteistamisprosessin olennainen osa on hinnan määrittäminen palvelulle, joka voi olla ongelmallista asiantuntijapalvelun piirteiden vuoksi. Erilaisia hinnoitteluratkaisuja on useita, joista olisi valittava yritykseen ja sen palvelujen imagoon sopiva tapa. Hinta vaikuttaa asiakkaan mielikuviin mm. palvelun laadusta.

Yksittäisillä hinnoitteluratkaisuilla on vaikutusta yrityksen ja palvelun imagoon ja kannattavuuteen pidemmällä ajanjaksolla. Kun palvelu on määritelty ja vakioitu myös hinnoittelu on selkeämpää asiakkaalle ja parantaa yrityksen kannattavuutta.

Hinnoittelun vaiheita ovat markkinatilanteen kartoittaminen, palvelun tuottamisen kustannukset ja hinnoittelumenetelmän valinta. (Jaakkola ym. 2009, 29-30.)

Asiantuntijapalvelun piirre on monimutkaisten ongelmien ratkominen ja uusien ratkaisujen kehittäminen. Siksi asiantuntijapalvelun yksikköhinta voi olla korkea verrattuna peruspalveluun, mutta asiakkaalle hyöty voi olla merkittävä ja vastaavasti riski suuri. Palvelutapahtuman vaativuus ja räätälöinnin tarve ovat korostuneita. Usein vaaditaan ensin diagnoosia palvelutarpeesta ja mahdollisuuksista. Asiakkaan luottamus palvelun suorittajaan on merkittävässä asemassa. Palvelujen tuotteistaminen antaa mahdollisuuden selkiyttää palvelutarjouksia esim. kiinteän hinnan tai hintahaarukan muodossa. Hinta voidaan myös vaiheistaa, esim. alkukartoituksella on kiinteä hinta, jonka jälkeen suunnitellaan palvelu asiakkaan kanssa tuotteistetuista ja/tai räätälöidyistä osista. (Sipilä 2003, 143.)

Palvelun hinnoittelua helpottaa palvelun toimitussisällön ja formaatin huolellinen määrittäminen. Palvelun toimitussisältö, sen tuottamiseen kuluva työaika ja hinta ovat kytkeytyneet toisiinsa. Tuntihinta on helposti verrattavissa kilpailijoiden hintaan. Kiintohinnoiteltu palvelu saattaa puolestaan johtaa joissakin yksittäisissä tapauksissa kannattamattomiin tapahtumiin, mutta keskimäärin olla kuitenkin kannattavaa palvelutoimintaa. Palvelun moduulien hinnoittelu mahdollistaa, että hinnan ei tarvitse olla kaikille sama. (Parantainen 2007, 87-88.)

Asiantuntijapalvelujen osalta hinta saattaa merkitä asiakkaalle palvelun laatua. Konkreettista palvelun laatua on hankala arvioida, koska laatua koskevia arviointikriteerejä ei ole. Silloin palvelun luonne ja piirteet ohjaavat enemmän palvelun hinnoittelua. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 55.)

Asiantuntijapalveluissa hinnoittelu tukee pitkää asiakassuhdetta, koska uuden asiakassuhteen luomisen kustannukset ovat korkeat. Asiantuntijayrityksen vahva imago voi mahdollistaa jopa yrityksen asiakasvalinnan ja asiakassuhteen aloittamisen korkeammalla hinnalla. Hinnoittelun asiakaskohtaisuus ja hintojen ja laskutuksen kytkeminen asiantuntijoiden palkkioihin voi henkilöstön motivaation kannalta mielekästä. (Sipilä 2003, 144.)

Tuotosperustaisessa hinnoittelussa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaataavasta tuotoksesta esim. yksikkö- tai pientoimenpide- tai palvelutapahtumahinnat.

Resurssipohjaisessa hinnoittelussa asiakas maksaa tehdystä työstä ja käytetystä kapasiteetista, aiheutuneista kustannuksista. Hinnat voivat perustua myös varattuun resurssiin; henkilö-, tila- tai laitekapasiteettiin, jota pidetään asiakkaalle varattuna. Käyttöoikeusperustaisessa hinnoittelussa asiakas maksaa oikeudesta käyttää yritys- tai tuotenimeä, tuotetta tai tuotekonseptia, jolloin hinnat ovat lisenssimaksuja tai franchising maksuja. Hyöty- ja arvoperustaisessa hinnoittelussa asiakas maksaa saamastaan hyödystä. (Sipilä 2003, 178-179.)

Asiakkaan hyödyn pohtiminen hinnoitteluratkaisun määrittämisessä saattaa olla järkevää varsinkin, jos hyöty ja arvo ovat selkeästi osoitettavissa ja määriteltävissä rahallisena. Hyödyn ollessa suuri on hintaakin perusteltua nostaa kustannusperusteista hintaa suuremmaksi. Kilpailijoiden hinnat tulee huomioida hyötyperustaisessakin hinnoittelussa. Ratkaisu, jossa yritys on alansa kallein voi olla perusteltu, mikäli palvelu antaa hinnalle vastinetta. (Parantainen 2007, 89-90.)

Arvoperusteisen hinnoittelun myötä hinta, jonka asiakas maksaa enimmillään on asiakkaan kokema arvo. Arvo muodostuu kokonaiskokemuksesta asiakkaan käyttäessä palvelua omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Arvokokemuksen muuttaminen rahaksi on ongelmallista, koska arvo vaihtelee asiakaskohtaisesti. Kilpailun takia hinnoittelu arvopohjaiseen maksimihintaan on haastavaa, koska asiakkaalla on useita vaihtoehtoisia tapoja täyttää tavoitteensa. (Korhonen ym. 2011, 33-34.)

Palvelujen paketointi tuo lisää lukuisia erilaisia vaihtoehtoja ja hinnoitteluyhdistelmiä. Palvelupakettien osalta asiakas hyötyy valmiiksi toimivan kokonaisuuden antaman paremman hyödyn ja arvon muodossa. (Sipilä 2003, 208-209.)

Asiantuntijapalveluissa voidaan käyttää erilaisia hinnoitteluperusteita luovasti, jolloin hinnoittelu ei välttämättä perustu ainoastaan yhteen hinnoittelutapaan. Yhdistelemällä kiinteitä ja joustavia tapoja hinnoittelumenetelmissä on mahdollista sopia riskit ja vastuut osapuolille. Asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa on huomioitava myös eettisyys, koska asiakkaan kannalta ei ole välttämättä selkeää saako hän vastinetta ja mikä on sen laatu. Eettisten ongelmien osalta avoin hinnoittelupolitiikka mahdollistaa vertailun. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 58.)

2.5.6 Palvelun konkretisointi

Sekä sisäisessä että ulkoisessa tuotteistamisprosessissa on kysymys palvelutuotteen konkretisoinnista, jolla pyritään helpottamaan ostamista tai palveluntarjoajan näkökulmassa helpottamaan palvelun myymistä. Palvelun konkretisointi on mielikuvan luomista palvelusta mm. markkinointiviestinnän keinoin.

Palvelulle on hyvä määritellä palvelun imagoa vahvistava nimi ja palvelua voidaan konkretisoida myös tarinoiden, esitteiden, kuvien ja kaavioiden, demojen ja animaatioiden, näytteiden ja laskelmien avulla. Luotettavuusmielikuvaa luodaan myös referenssien avulla, jossa kuvataan asiakkaan kokemuksia palvelusta esim. suorina lainauksina asiakkaan kommentista. Myös standardit, sertifikaatit ja takuu lisäävät luottamusmielikuvaa (Parantainen 2007, 54.)

Yksittäiselle palvelulle tai yritykselle voidaan luoda myös brändi. Brändin luominen helpottaa markkinointiviestintää, mutta sen luominen palvelulle tai yritykselle on pitkäjänteinen ja kallis prosessi. Tuotteistamisessa yhtenäistetään ja konkretisoidaan viestintää palvelusta asiakasrajapinnassa. Palvelusta tehdään uskottava, erottuva ja helposti ymmärrettävä. Yhtenäisen viestin luominen yrityskuvan ja palvelubrändin osalta edellyttää, että asiakasrajapinnassa oleva henkilöstö viestii yhdenmukaisesti yrityksen palvelutarjoomasta kokonaisuutena sekä yksittäisten palvelujen sisällöstä ja toteuttamisesta. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Yrityksen tai palvelun vahva brändi edistää aineettomien ja näkymättömien palvelujen markkinointia, asiakas pystyy paremmin ymmärtämään ja arvioimaan palvelua. Asiakas liittyy brändiin arvoja ja mielikuvia, joita haluaa ostaa. Brändi saattaa lisätä luottamusta ja tyytyväisyyttä asiakkaan ostamaa hankintaa kohtaan. Se voi olla myös takuu palvelusta ja sen laadusta, koska yritys on investoinut brändin luomiseen ja ylläpitämiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197.)

Asiantuntijapalvelujen brändin kehittämisen lähtökohta on palveluprosessin suunnittelu ja hallinta, jossa markkinointiviestinnän tehtävä on vahvistaa brändin kehittämistä. Keskeinen asia brändin kehittämisessä on hallita palveluprosesseja, jotta asiakkaat saavat myönteisiä brändikontakteja ja -kokemuksia, jotka voivat johtaa brändisuhteeseen. Asiantuntijapalvelujen osalta brändin kuvaaminen perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Brändin rakentamiseen liitetään yleisesti

tunnettuus ja arvostukseen liittyvät tekijät. On huomioitava myös ne tekijät, jotka erottavat brändin muista ja luovat ainutlaatuista identiteettiä. Olennaista on mitä arvoa asiakas saa brändistä, joka taas luo perustan organisaation saamalle arvolle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50-51.)

Asiantuntijaorganisaatioiden on harkittava luodaanko brändi yksittäiselle palvelulle tai koko palveluyritykselle. Asiantuntijaorganisaation palvelujen erottaminen toisistaan brändeinä voi olla ongelmallista. Vahvan organisaatiobrändin avulla lisätään asiakkaan luottamusta myös kaikkiin organisaation palveluihin. Organisaatiobrändi syntyy myös yksittäisten palvelujen luomien mielikuvien perusteella. Jos organisaatiobrändi jää heikoksi, se voi haitata mielikuvaa organisaation tarjoamasta huippulaatuisesta yksittäisestä palvelusta. Onnistunut brändi lisää organisaation uskottavuutta ja luotettavuutta ja vähentää palvelun ostoon liittyvää riskiä ja helpottaa ostopäätöstä. (Lehtinen & Niinimäki, 52–53.)

2.6 Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä ja tuotteistamisessa

Asiakslähtöisyyttä korostetaan yritysten markkinointiviestinnässä. Asiakslähtöisyyden toteutuminen vaatii yrityksiltä syvällistä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymisestä. Näin asiakasymmärrys nousee ytimeksi myös palveluja kehitettäessä tai tuotteistettaessa. Asiakasymmärryksen rakentaminen voidaan aloittaa keräämällä tietoa ja hyödyntämällä sitä päätöksenteon tukena. Kyvykkyydeksi ymmärrys muuttuu kun yritys systemaattisesti osaa hyödyntää ymmärrystä liiketoiminnan kehittämisessä, sillä on prosessi ja tapa hankkia ja analysoida asiakastietoa.

Asiakasymmärryksen rooli yrityksen liiketoimintamallissa on vaihteleva. Se voi olla kriittinen, tärkein tai vain marginaalinen rooli, mutta sen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. (Arantola 2006, 23.)

Asiakslähtöisyyden toteutuminen vaatii asiakasymmärrystä. Asiakkuusajattelu on kehittynyt asiakkuuksien tarkastelusta kohtaamisten tasolla nykyiseksi CRM asiakkuusajatteluksi, jossa asiakkuutta tarkastellaan erilaisten toimintojen ja prosessien kautta. Yksittäisten asiakkuuksien tarkastelusta on siirrytty tarkastelemaan asiakaskantoja eli asiakkuuspääomaa. Asiakslähtöisyydessä edenneet yritykset tarkastelevat asiakkuutta asiakaskannan, asiakkuuden ja kohtaamisten tasolla. Asiakasymmärrystä tarvitaan segmentoinnissa määritettäessä

kenelle palveluja tuotetaan, palvelutarjooman määrittämisessä ja myyntiprosessissa sekä hoitomalleissa eli siinä, miten asiakas kohdataan. (Arantola 2006, 29.)

Asiakasymmärryksellä (customer insight) tarkoitetaan syvällistä asiakastarpeiden ja käyttäytymisen ymmärtämistä, jopa enemmän kuin asiakas itse pystyy sitä kuvailemaan. Asiakkaan rooli ymmärryksen tuottamisessa on olennainen. Asiakasymmärryksellä myös tarkoitetaan yrityksen toimintoa, jossa yksittäisestä asiakkaasta pystytään keräämään informaatiota eri puolelta organisaatioita yhteen paikkaan. Asiakastieto puolestaan muuttuu ymmärrykseksi sitten kun sen perusteella on mahdollista tehdä päätöksiä. Tarvitaan siis prosesseja ja ajattelutyötä, jotta taltioitu tieto saadaan muunnettua ymmärrykseksi. (Arantola 2006, 53-54.)

Asiakasymmärryskyvykkyyden rakentaminen on palveluyrityksien haaste. Asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää palveluliiketoimintaa, mutta asiakastiedon hyödyntäminen ja jalostaminen ymmärrykseksi on haastavaa. Yrityksissä on paljon asiakastietoa, jota ei pystytä hyödyntämään sen kadotessa tiedon paljouteen. Tietoa kerätään nettisivuilla, myynnissä, laskutuksessa ja palvelujen käytöstä, mutta mallin puuttuminen asiakastiedon analysointiin puuttuu. Asiakkuuksia ei raportoida samalla tavalla kuin yrityksen taloutta. Yrityksen eri toiminnoissa syntyy jatkuvasti asiakastietoa, mutta tieto kulje läpi eri toimintojen tai liiketoimintayksikköjen hyödynnettäväksi. Asiakasymmärryksen kehittäminen aloitetaan keräämällä asiakastietoa mm. asiakastietojärjestelmiin kuten CRM-järjestelmiin, joka mahdollistaa asiakastiedon tuomisen koko organisaation käyttöön. (Arantola & Simonen 2009, 5-6.)

Asiakasymmärryksen käyttäminen systemaattisesti palvelun kehittämisen tukena edellyttää tiedon olemista kehittäjän käytettävissä arkisessa toiminnassa. Arantola & Simonen 2009 kuvasivat asiakasymmärryksen olevan palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi kun:

- tiedetään, millaista ymmärrystä tarvitaan palveluliiketoiminnan kehittämisessä
- tiedetään, mistä asiakkaita koskevaa tietoa voidaan saada
- asiakastiedon taltioimiseen, jalostamiseen ja jakamiseen on prosessi ja käytäntöjä
- asiakastieto on saatavilla yli toimintojen

- yrityksellä on prosessi, jolla asiakastietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla
- asiakastiedon yhdistely ja jäsentäminen tapahtuu palveluliiketoiminnan kehittämisen asiayhteydessä ja päätöksentekotilanteessa. (Arantola & Simonen 2009, 29.)

Tuotteistamisessa avoimuus ja asiakaslähtöisyys ovat yhä korostuneemmassa roolissa. Tuotteistamista on perinteisesti kuvattu tuottajalähtöisenä prosessina, jossa yrityksellä ja sen johdolla sekä palvelujen tarjoajilla on ollut oma näkemys tuotteistaa palveluja. Asiakas on nähty palvelun kehittämisen kohteena, ei niinkään kehittämisen resurssina. Avoimella tuotteistamisella tarkoitetaan markkinoilla olevien palveluntarjoajien sekä asiakkaiden näkemyksiä ja yhteisen ymmärryksen luomista tuotteistamisprosessissa. Asiakaslähtöisyys liitetään palvelujen tuotteistamiseen asiakkaan saadessa roolin palvelujen kehittämisessä, ei ainoastaan kehityksen kohteena. (Valminen & Valtanen, 2012.)

Usein uusien palvelujen kehittämisessä ideoiden tuottaminen ei ole ongelma vaan se, että vain harvat niistä toteutuvat palveluina tai menestyvät. Osallisena tähän ilmiöön pidetään teknologiavetoista prosessia asiakasohjautuvan prosessin sijaan. Usein houkuttavimmat ja käyttäjäystävällisimmät palvelut ovat seurausta dialogista asiakkaan kanssa. Asiakkaan kyky ohjata uuden palvelun kehittämisessä rajoittuu heidän kokemukseen nykyisistä palveluista ja kykyyn kuvitella ja kuvailla palvelua ja innovaatiota. (Edvardson ym. 2000, 100.)

Asiakkaan osallistaminen uuden palvelun kehittämisprosessissa parantaa palveluideoita verrattuna palvelunkehittäjän normaaliin työskentelyyn. Asiakkaan osallistaminen mahdollistaa oppimisen asiakkaan tarpeista ja palvelut ovat siten innovatiivisempia. Toisaalta asiakkaan osallistamisaktiviteetit ja prosessit, jotka tukevat oppimista mahdollistavat käyttäjien opastamisen innovatiiviseen ajatteluun. Usein palvelun kehittäjällä ei ole pääsyä asiakkaan ympäristöön ja tarpeisiin, joten silloin heidän ehdotuksensa eivät kohtaa asiakkaan laatuvaatimuksia samassa yhteydessä. (Matthing, Sandén, Edvardson 2004, 490-491.)

Asiantuntijapalvelujen yhteydessä puhutaan usein myös tietointensiivisistä palveluista. Valminen & Toivonen 2008 korostivat, että tietointensiivisten palvelujen (KIBS=knowledge-intensive business service) tarjonnassa valmiiden vastauksien rakentaminen asiakkaan ongelmiin ei ole ainoa menettelytapa vaan yhtä tärkeänä

nähdään palvelusuhteiden luominen, jossa diagnoosi asiakkaan tarpeesta, kokemuksen jakaminen ja benchmarking tai tietointensiivisen asiantuntijayrityksen toimiminen muutosagenttina ovat korostuneessa merkityksessä. Tämä puolestaan edellyttää asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistä osallistumista myös asiantuntijapalvelujen tuotteistamisprosessiin. (Valminen & Toivonen 2008, 6.)

Kumppanuussuhteen luominen asiakkaan kanssa edistää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Vuorovaikutuksessa asiakas ja palveluntarjoaja löytävät yhteiset tavoitteensa ja työskentelevät yhdessä sen kehittämiseksi. Edellytyksenä on, että asiakas kokee kehitystyöhön osallistumisen itselleen arvokkaaksi ja hyödylliseksi, eikä taakaksi. (Korhonen ym. 2011, 39.)

Palveluinnovaatiotoiminnassa asiakaslähtöisyys kasvaa suhteessa tuottajalähtöiseen toimintaan. Kuusisto (2012) jäsensi asiakas- ja käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan kolme lähestymistapaa:

- ymmärryksen syventäminen käyttäjien tarpeista
- käyttäjät ovat toimijoita ja resursseja yrityksen innovaatioprojekteissa
- käyttäjien itse tuottamien innovaatioiden hyödyntäminen uusien ideoiden lähteenä ja kaupallistamismahdollisuuksina

Yrityksen on omaksuttava uudenlainen tapa tehdä asiakasyhteistyötä määrittämällä asiakkaan tai käyttäjän rooli uusien palvelujen kehittämisessä. Ovatko asiakkaat objektina resurssin roolissa, esim. tiedonantajana - vai toimivatko asiakkaat subjektina eli tasavertaisena kumppanina määrittämässä yrityksen kanssa mitä ja miten palvelua kehitetään. Arvioitava on myös yrityksen valmiutta ja kykyä muuttaa kehitysprosessia avoimeksi asiakkaan suuntaan. (Kuusisto 2012, 9-10.)

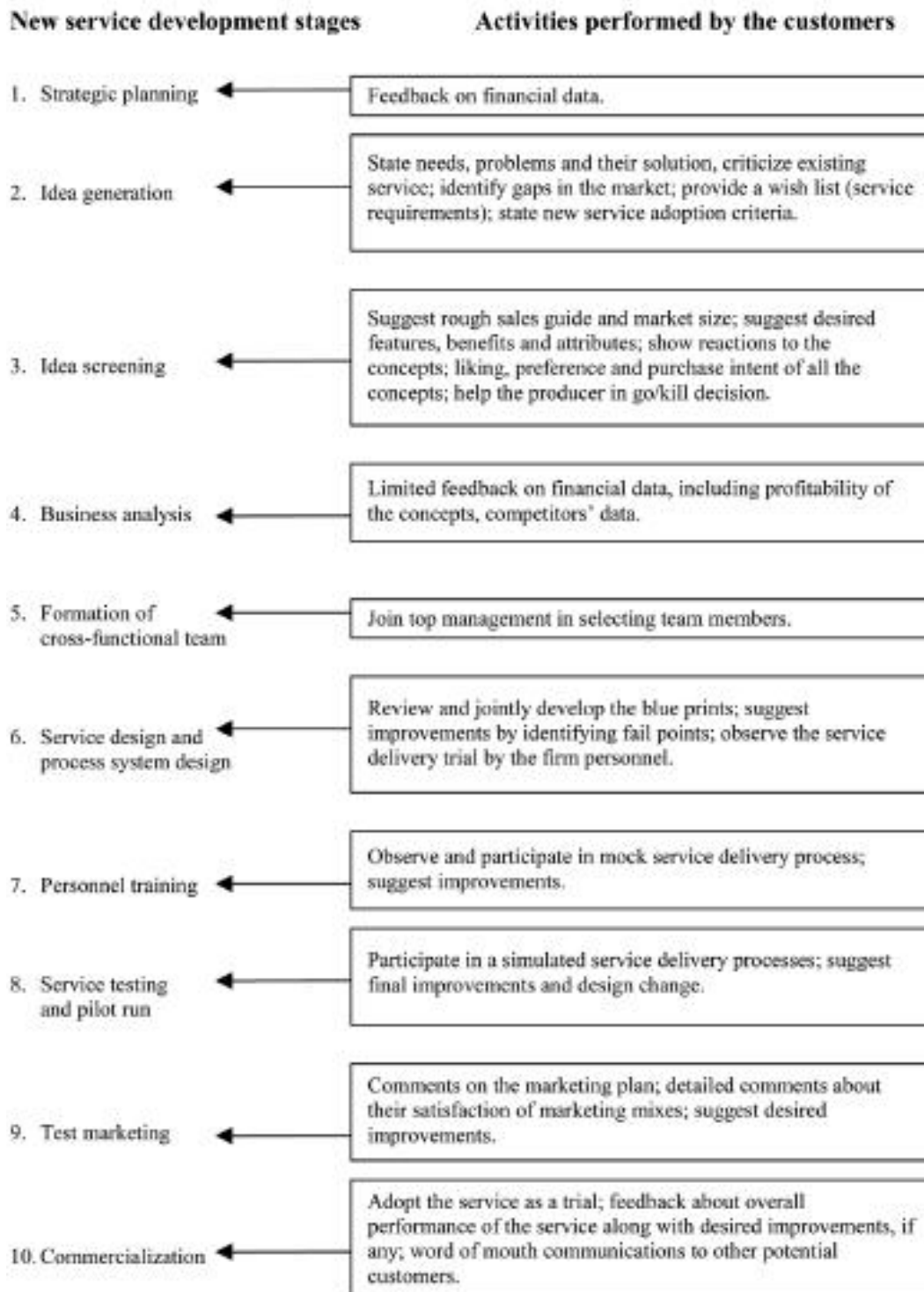


Kuvio 3. Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan muodot. (mukaeltu Kuusisto 2012, 10.)

Kuviossa 3 kuvataan tuottajavetoisen kehittämisen ja käyttäjävetoisen kehittämisen suhdetta sekä innovaatiotoiminnan peruslähestymistapoja, jotka sisältävät lukuisia erilaisia tapoja ja menetelmiä. Yritys voi myös hyödyntää useita rinnakkaisia palvelukehityksen tapoja.

Asiakkaiden rooli innovaatiotoiminnassa on vielä rajoittunutta ja vaihtelee yrityksissä. Yritysten tulisi tietoisesti tehdä valintoja, kuinka organisoida, johtaa ja motivoida asiakasta osallistumaan innovaatiotoimintaan ja määritellä asiakkaan osallistumiselle selkeät tavoitteet. Asiakkaan integroimista projekteihin tulisi tarkastella pidemmän aikaisena vaikutuksena ja molemminpuolisena oppimisena. (Kuusisto & Riepula 2009, 9.)

Alam & Perry (2002) kehittivät asiakaslähtöistä palvelukehitysprosessia erityisesti rahoitusalan yrityksissä. Kuviossa 4 prosessi on kuvattu vaiheittain kytkien mukaan myös asiakkaan mahdollinen aktiviteetti ko. vaiheessa. Uuden palvelun strategisessa suunnittelussa asiakaspalaute on olennaista, asiakas voi olla mukana palveluideoiden luomisessa ja esim. ideoiden arvioinnissa, tukea palveluntarjoajaa palvelun jatkokehittämiseen liittyvässä päätöksen teossa, olla mukana kehitystiimeissä, luomassa ja parantamassa palveluprosessia, testata palvelua, kommentoida ja kehittää markkinointisuunnitelmaa jne. Erilaisia tapoja osallistaa asiakasta ja saada hyödyllistä tietoa perustuen asiakkaiden tarpeisiin on lukuisia.



Kuvio 4. Asiakkaan aktiviteetit uuden palvelun kehittämisprosessissa (Alam & Perry 2002, 527.)

3 KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN PALVELUTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Luvussa tarkastellaan aluksi ammattikorkeakoulujen lakisääteistä aluekehitystehtävää, johon korkeakoulujen maksullinen palvelutoiminta kytkeytyy yhtenä toteuttamisen muotona. Yhteistyöllä yritysten kanssa on tärkeää aluekehitystyön toteuttamisessa. Karelia-ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan kehittämistä tarkastellaan lyhyesti taustaksi myös tekniikan laboratorioden palvelutoiminnan kehittämiseksi.

3.1 Ammattikorkeakoulujen yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa

Lähtökohta ammattikorkeakoulujen palvelutoiminnan kehittämiseksi on ammattikorkeakoulujen työelämää palvelevassa ja aluekehitystä tukevassa tutkimus-, kehitys ja innovaatiotyössä, johon myös maksullinen palvelutoiminta kytkeytyy. TKI-toimintaa ammattikorkeakouluissa kuvataan yleensä soveltavana tutkimuksena, projektitoimintana, ongelmanratkaisuprosessina ja/tai palvelutoimintana. Ammattikorkeakouluilla on alueellisina toimijoina mahdollisuus edelläkävijän ja kehittäjän rooliin. Alueelliseen innovaatiojärjestelmään ammattikorkeakoulut kytkeytyvät koulutuksen ja TKI-toiminnan kautta. (OPM 2010, 18.) Ammattikorkeakoululaissa ammattikorkeakoulujen tehtävä on kuvattu seuraavasti:

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Ammattikorkeakoulu voi antaa ammatillista opettajankoulutusta sen mukaan kuin siitä erikseen säädetään. (Ammattikorkeakoululaki 4 pykälä/351/2003)

Vaikuttava toiminta aluekehitystyössä edellyttää yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa, jonka avulla on mahdollista uudistaa ja kehittää koulutusta, saada tietoa elinkeinoelämän tarpeista. Ammattikorkeakoulujen yritys yhteistyön vaikuttavuutta ja tunnettuutta on tutkittu useissa tutkimuksissa. Kauppakamarin kilpailukykytutkimuksen (2011) mukaan yritysten yhteistyö oppilaitosten kanssa parantaa potentiaalisen työvoiman, nuorten jäämistä alueelle. Osaavan työvoiman saatavuus innoittaa yrityksiä oppilaitos–yritys yhteistyöhön. (Alueiden kilpailukyky 2011, 34.)

Suomen yrittäjät Ry:n ja AMKtutka (2012) verkoston tutkimuksen mukaan tyypillistä yritysysteistyötä on opiskelijayhteistyö ja vähäisintä tai tuntemattominta on kumppanuusyhteistyö. Yrityksen koon merkitys yhteistyölle oli merkittävä. Isommat yritykset tekevät enemmän ja monipuolisemmin yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa ja niillä oli myönteisempi käsitys ammattikorkeakoulun alueellisesta vaikuttavuudesta mm. työllisyyden ja alueen kilpailukyvyn suhteen. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä työllistetään valmistuneita paremmin ja tunnetaan myös ammattikorkeakoulun toiminta paremmin. Ammattikorkeakoulujen haasteena on tavoittaa pienet ja mikroyritykset. (AMK-yhteistyö PK-yritysten näkökulmasta 2012, 34.)

Aapaoja, Kujala & Pesonen (2012) selvittivät tutkimuksessaan miten korkeakoulujen palvelujen tuotteistamisella voidaan kasvattaa korkeakoulujen ja teollisuuden yhteistyötä. Tuotteistamisen nähdään kasvattavan yhteistyötä ja mahdollistavan useiden synergioiden saavuttamista, jotka perustuvat hyvin määriteltyihin toimintatapoihin ja palvelupakettien muodostamiseen palveluista. Korkeakoulujen tarjoamien palvelujen tuotteistaminen johtaa parempaan laatuun ja palvelujen johtamiseen, parempaan viestintään ja uskottavuuteen asiakkaan näkökulmassa. Tuotteistetut palvelut ovat osittain vakioituja ja kustomoituja, joissa standardointi kasvattaa tehokkuutta ja kustomoinnilla varmistetaan asiakkaan vaatimusten täyttyminen. (Aapaoja, Kujala, Pesonen 2012, 89.)

Yhteistyöllä korkeakoulujen kanssa nähdään olevan useita etuja. Yritykset saavat kontakteja korkeasti koulutettuihin opiskelijoihin ja pääsyn uuteen teknologiaan, joka puolestaan lisää yrityksiä resursseja parantamalla niiden imagoa ja liiketoimintaa. Yhteistyössä korkeakoulun kanssa voidaan saavuttaa kilpailuetua usein matalammilla tutkimus- ja kehityskustannuksilla. Korkeakoulut ovat mukana tutkimus- ja kehitystoiminnassa saaden rahoitusta ja hankkivat viimeisintä tietoa. Tehdäkseen perustutkimusta ja kyetäkseen luomaan uusia konsepteja korkeakoulujen tutkijoiden tulee tuntee teollisuuden teknologiaa ja yritysten puolestaan pystyä luomaan suhteita korkeakouluihin. (Aapaoja, Kujala, Pesonen 2012, 93.)

3.2 Kansainvälistymisen haasteet TKI- ja palvelutoiminnassa

Korkeakoulujen kansainvälistymistä on linjattu strategioissa profiloitumisena vahvuusalueille koulutuksessa ja tutkimuksessa. Maksullisen palvelutoiminnan

kansainvälistyminen edellyttää volyymin kasvattamista; kansallisten osaamiskeskittymien ja verkostojen ja kumppanuuksien rakentamista. Lisäksi asiantuntijoiden osaaminen on osattava tuotteistaa osapuolia hyödyttävällä tavalla. Korkeakoulujen kansainvälistymistä koskevat linjaukset koskevat esim. korkeakoulujen profiloitumista vahvuusalueellaan ja vahvistamalla kansainvälistä uskottavuutta tutkimuksessa ja koulutuksessa. Aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö antaa opiskelijoille, opettajille, tutkijoille ja muille henkilökunnan jäsenille mahdollisuuksia saavuttaa valmiuksia kansainväliseen yhteistyöhön ja osallistua korkeakoulun kansainväliseen toimintaan. (Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015, 28.)

Korkeakoulut ovat linjanneet toimintaansa omissa strategioissaan ja valinneet omia vahvuuksiaan ja painoalojaan, jotka suuntaavat myös niiden TKI-toimintaa. Kansainvälisesti vartenotettava toimija korkeakoulu voi olla vain harvoilla osaamisen alueilla. Kansainvälistä toimintaa omilla vahvuusalueilla kehitetään mm. rakentamalla osaamiskeskittymiä korkeakoulun sisällä ja korkeakoulujen välillä, asiantuntijoita koskevalla henkilöstöpolitiikalla, kansallisia ja kansainvälisiä kumppanuuksia rakentamalla ja työelämäyhteistyöllä. Perustaksi tarvitaan vahvoja kansallisia rakenteita, jotta voidaan lähteä rakentamaan kansainvälistä yhteistyötä. Ammattikorkeakoulujen uudistuminen aluekehitystyössä vaatii myös kansainvälisiä kontakteja. Usein saavuttaakseen vaikuttavuutta alueellisena kehittäjänä on oltava myös kansainvälistä näyttöä. (Palonen 2010.)

Suomen koulutusvientistrategian (2010) mukaan mm. koulutuspalvelujen tuotteistaminen koulutusvientiä varten voisi olla kansainvälisesti merkittävää toimintaa. Julkiset toimijat, kuten korkeakoulut voivat toimia yksityisenä koulutuspalvelun tuottajana ja tarjota maksullista koulutusta vientitoimintana ihan samoin kuin yksityisetkin yritykset. Koulutusta järjestävät ja siihen rahoitusta saavat organisaatiot voivat tarjota myös tutkintoon johtavaa koulutusta lainsäädännön mukaisesti. Liiketoiminnan asiakkaat voivat olla yksityishenkilöitä, yksityisten tai julkisen sektorin edustajia tai järjestöjä, jotka ovat ulkomailla. Itse koulutus voi kuitenkin tapahtua Suomessa. Korkeakouluille koulutusvienti on uusi haaste kansainvälistymisen kehittämisessä, josta ei ole paljoa kokemusta. (OPM, koulutusvientistrategian työryhmä 2010, 7-11.)

Koulutusvientitoiminnan haasteena on toimijoiden pienuus ja kansainvälistymisen vaatima monipuolinen osaaminen ja volyymi, joka on mahdollista vain yhteistyöllä ja

verkottumalla. Kokeneita toimijoita on vähän ja asiantuntijoita on vaikea irrottaa varsinaisista tehtävistään. Ongelmallista asiantuntijoiden käyttäminen on esim. korkeakouluissa, joissa koulutuksen asiantuntemus merkittävässä määrin sijaitsee. Tämän asiantuntijuuden kaupallistaminen kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla vaatii toimintamallien kehittämistä. Haasteena on, että koulutuksella on hyvä kansainvälinen brändi (Pisa-tulokset), mutta valmiita koulutustuotteita ei ole, joka nostaa koulutuspalvelujen tuotteistamisen tarpeen esille. (OPM, koulutusvientistrategian työryhmä 2010, 13.)

Korkeakoulujen arviointineuvoston korkeakouluja koskevan yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän raportin mukaan kansainvälistymisestä annettu kehittämissuositus koski korkeakoulujen kansainvälisen yhteistyön lisäämistä, verkostojen kehittämistä ja hyödyntämistä esim. yhteistyön tekeminen kansainvälisten tutkijoiden ja opettajien kanssa ja heidän osaamisensa hyödyntäminen. Huippuosaamisen siirtämistä maailmalta elinkeinoelämälle mm. kansainvälisten TKI-hankkeiden ja innovaatiotoiminnan kautta suositellaan. Hyödyllistä on kytkeä yritykset mukaan TKI-hankkeisiin ja hyödyntää KV-tutkimusrahoituksen verkostoja yhdessä elinkeinoelämän yritysten kanssa ja edistää tutkimusta, joka palvelee vientiteollisuutta. Kansainvälisten opiskelijoiden osaamista ja verkostoja tulisi hyödyntää alueen yrityksissä ja organisaatioissa tehokkaammin. (KKA 2010, 114-115.)

Maksullisen palvelutoiminnan kehittämiseen on perusteltua kytkeä vahvasti myös kansainvälistyminen strategisilla painoaloilla, joiden osalta maksullisten palvelujen tuotteistamista on syytä arvioida myös kansainvälisestä näkökulmasta.

3.3 Karelia-ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma

Ammattikorkeakoulun rakenteiden muuttumisella on väistämättä vaikutuksia maksullisen palvelutoiminnan kehittämistoimenpiteisiin. Ammattikorkeakoulun organisaatiouudistuksessa siirryttiin osakeyhtiömuotoon 1.1.2013, jolloin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu-liikelaitos muuttui Karelia-ammattikorkeakoulu Oy:ksi. Ammattikorkeakoulujen rakennemuutos on koskettanut myös Karelia-ammattikorkeakoulua, jossa toimintojen sopeuttaminen ja uudelleenjärjestely ovat vaikuttaneet kehittämistoimiin.

Organisaatiossa toimii viisi keskusta: biotalouden keskus, liiketalouden ja tekniikan keskus, luovan talouden keskus, sosiaali- ja terveysalan keskus sekä kehittämis- ja palvelukeskus. Kehittämis- ja palvelukeskus (KEPA) kehittää ja tarjoaa erilaisia organisaation sisäisiä palveluja, mm. työelämäpalveluja. Työelämäpalvelut-yksikkö vastaa maksullisen palvelutoiminnan koordinoinnista ja toteuttamisesta yhdessä muiden keskusten kanssa.

Kaasinen (2010) tarkasteli esiselvityksessään PKAMK:n (Karelia-amk) palvelutoimintaa ja toimintakulttuuria. Selvityksessä nousi esille, että yksikkökohtaisten käytäntöjen ja toimintatapojen kirjo. Tämä voi johtua siitä, että yhtenäisiä toimintamalleja ja organisaatiotason ohjeistuksia ei ole, tai niitä ei tunneta tai ohjeiden käyttöönottoa ei valvota. Erilaisia toimintakulttuureja eri henkilöstöryhmien välillä esiintyy esim. opetushenkilöstön ja projektihenkilöstön välillä. Palvelutoiminnan kulttuuri ei ole muodostunut, koska palvelutoiminta on hyvin hajanaista ja satunnaista ja sen seuranta on puutteellista. Asiakkaiden on vaikea hahmottaa kokonaiskuvaa ammattikorkeakoulun tarjoamista palveluista. Tämä johtuu osittain siitä, että palvelut tarjotaan pääsääntäisesti räätälöiden. Tämä vaikeuttaa myös palvelutoiminnan kokonaiskuvan muodostumista omalle henkilöstölle, koska palvelutoiminta on kiinnittynyt suurelta osin keskuksen omaan osaamisalaan. Maksullisen palvelutoiminnan osaaminen vaatii koulutusorganisaation palvelutoiminnan kautta saavutettavan statuksen ymmärtämistä ja maksullisen palvelutoiminnan tukipalvelujen kehittämistä. (Kaasinen 2010, 5.)

Maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma laadittiin vuosille 2011-2012. Organisaatiossa toimii palvelutoiminnan ryhmä, joka vastaa maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelman toimeenpanosta. Lähtökohtana kehittämisohjelmalle ovat olleet toimivat verkostot ja kumppanuudet, tuotteistetut palvelut ja palvelutoiminnan resurssien varmentaminen. Maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelma on kytkeytynyt myös TKI-toiminnan, koulutuksen ja kansainvälistymisen kehittämisohjelmiin. Ammattikorkeakoulun palveluja tuotetaan tuotteistettuina ja räätälöityinä palveluina. Räätälöidyillä palveluilla tarkoitetaan ad-hoc-tyyppisiä palveluja, joissa vaaditaan nopeaa reagointi- ja läpimenoaikaa, palvelujen iterointia ja turhien ominaisuuksien karsimista sekä asiakkaan mukana oloa palvelussa. Uusia palveluja tai palvelumuotoja kehittäessä hyödynnetään kumppanuutta ja yhteistyötä yrityksiin. Palvelujen saavutettavuutta parannetaan, sitä tarkastellaan paikallisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tuotteistamisella ja asiakaslähtöisellä jäsentämisellä on suuri merkitys saavutettavuuden

parantamisessa. Ammattikorkeakouluun haluttiin kehittämisohjelmassa luoda asiakaslähtöinen ja uskottava palvelujärjestelmä mm. palveluportaalin avulla. Palvelutoiminnan resurssien varmentamiseen haluttiin myös kiinnittää huomiota. Tarkoituksena oli kehittää toimintatapaa, jossa organisoidaan ja kehitetään koulutuksen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja palvelutoiminnan integroimista keskenään sekä edistetään työelämältä tulevien toimeksiantojen joustavaa toteuttamista. Palvelutoimintaa toteutetaan henkilökunnan ja opiskelijoiden resursseilla, jolloin haasteellista on sovittaa muu työ palvelutoimintaan. (Kehittämisohjelmat 2011-2012, 29-33.)

Maksullisten palvelujen kehittäminen liiketalouden ja tekniikan keskuksessa on ollut pääasiassa keskuksessa toimivan tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- sekä palvelutoiminnan-tiimin vastuulla. Laboratorioiden toiminnan jäsentämisen tueksi on teetetty laboratorioiden palvelutarvetutkimus, mutta kehittämistoimenpiteet ovat jääneet vähäisiksi. Kokemusta maksullisen palvelutoiminnan toimivuudesta on ajalta ennen ammattikorkeakoulutoimintaan siirtymistä, jolloin olemassa oli erillinen palveluorganisaatio - muovi- ja metallikeskus, jonka toiminnan puitteissa investoitiin kalustoon ja laitteisiin ja palvelutoimintaa tehtiin organisoidummin.

3.4 Karelia-ammattikorkeakoulun avainkumppanuustoiminta

Kumppanuustoiminnan kehittämistä on perusteltua tarkastella myös palvelutoiminnan kehittämisen näkökulmassa. Ammattikorkeakoulu havaitsi vuoden 2010 sisäisen auditoinnin myötä tarpeen laadunvarmistuksessa, joka vaati systemaattisen sidosryhmien, alueen yritysten ja muiden toimijoiden kartoittamista sekä osallistumisen ja yhteistyömuotojen määrittämistä organisaation toimintaan. Tämän tarpeen lähtökohdista rakennettiin kumppanuuksien johtamisen toimintamalli, jota kehitettiin ISAT-toimenpiteenä (Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen liitto) Savonia-ammattikorkeakoulun ja Karelia-ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Savonia-ammk:ssa oli todettu samanlaiset tarpeet jo aikaisemmin, joten kumppanuuksien johtamisen mallia lähdettiin toteuttamaan samantyyppisesti. (Kolehmainen 13.3.2013.)

Kumppanuuksien hallinnan tehtävänä on tukea strategian ja vision toteuttamista. Tavoitteena on lisätä osaamispääomaa ja tuottaa lisäarvoa kumppaneille. Kumppanuustoiminnan nähdään tuovan arvoa kaikessa ammattikorkeakoulun

toiminnassa. Karelia-ammattikorkeakoulussa on kolme kumppanuusluokkaa: strategiset kumppanuudet, avainkumppanuudet sekä toiminnalliset kumppanuudet. Kumppanuustoiminnan ajatus on lisätä tiivistä vuorovaikutusta työelämän kanssa, jotta koulutusta saadaan vastaamaan työelämän tarpeisiin ja siten vaikuttamaan yritysten kilpailukykyyn tulevaisuudessa. Kumppanuusluokista erityisesti avainkumppanuudella on merkitystä maksulliselle palvelutoiminnalle, joka ilmenee mm. monimuotoisena, suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä yhteistyönä, josta sovitaan kirjallisella kumppanuussopimuksella. Yhteistyöstä vastaamaan on nimetty vastuuhenkilöt molemmista organisaatioista ja yhteistyötä arvioidaan vuosittain kerätyn palautteen pohjalta. Karelia-ammattikorkeakoulussa on otettu käyttöön CRM-järjestelmä, jossa kumppanuustietoja pidetään yllä. (Kumppanuuksien hallinnan toimintaohje.)

Avainkumppanuustoiminnan haaste on yritysyhteistyön opetteleminen organisaation luontevaksi toimintatavaksi. Vaikka yritysten kanssa on tehty yhteistyötä ennenkin, se ei ole ollut systemaattista ja tietoista suhteiden luomista siinä merkityksessä kuin avainkumppanuudella halutaan saavuttaa. Avainkumppanuudella haetaan syvempää ja proaktiivisempaa toimintaa yritysten kanssa. Vastuuhenkilöiden sopivuus kumppanuudessa on tärkeää. Avainkumppanuustoiminnan onnistumisessa on esimiehillä tärkeä rooli mm. tahtotilan, motivoinnin ja resurssien osalta. Työelämäyhteistyön resurssien varmistaminen vastuuhenkilöiden työaika suunnittelussa mahdollistaa suhteiden hoitamisen mallikkaasti. (Kolehmainen 13.3.2013.)

CRM:n (asiakkuuksien hallinta) merkitys on tiedon jakamisen mahdollistajana, joka on nähtävä myös arvona organisaatiolle. Se on systemaattinen tapa kerätä tietoa yritysten tarpeista ja uusista palvelumahdollisuuksista. CRM mahdollistaa yhtenäisen ja siten ammattimaisemman toiminnan palvelutoiminnassa. Palvelutoiminta saadaan näkyväksi koko organisaatiolle, lisäksi myös palvelutoiminnan asiakirjojen: tarjouksien, tilausten, laskutustietojen ja sopimusten osalta saavutetaan yhtenäinen toimintatapa. Tiedon läpinäkyvyys on myös riskien hallintaan liittyvä asia. (Kolehmainen 13.3.2013.)

Palvelutoiminta näyttäytyi aikaisemmin asiakkaalle heikosti. Organisaation verkkosivut olivat kuvattu lähinnä keskus- ja koulutusohjelmälähtöisesti sekä organisaatorakenteiden kuvaamisen kautta. Palvelutoimintaa haluttiin tuoda esille asiakkaan näkökulmasta ja tuoda näkyviin erilaiset asiakasta mahdollisesti

kiinnostavat palvelut, kuten liiketoiminnan kehittämispalvelut ja tekniikan laboratorioden mittaus- ja testauspalvelut. Palvelujen kuvaaminen ja tuotteistaminen nousivat esiin kehitettävänä asioina. Organisaation vahvuus on koulutus, jossa koulutuspalvelujen pitäisi olla kärkiosaamista palvelutoiminnassakin. Esimerkiksi erilaisten täydennyskoulutusten ja lyhytkurssien kysyntä voi olla merkityksellistä huomioiden yritysten liiketoimintaympäristön muutos. Yrityksille syntyy jatkuvasti koulutustarpeita, joista yritykset myös ovat valmiita maksamaan. Myös ihmisillä on usein tarve kehittää omaa osaamistaan. Haasteena organisaatiossa on kehittää kumppanuus- ja sidosryhmäviestintää. On jatkuvasti kerrottava elinkeino- ja työelämälle mitä voidaan tarjota. Palvelutoiminta tulee nähdä osana aluekehitystehtävää, jossa yrityksiä edellytyksiä toimia sekä kilpailukykyä parannetaan esim. asiantuntija- ja koulutuspalvelujen avulla. (Kolehmainen 13.3.2013.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Luku sisältää opinnäytetyön toteuttamisen tavat ja menetelmät. Aluksi käydään läpi lähestymistavan valinta ja -piirteet sekä kerrotaan tiedonhankintamenetelmistä, joita olivat tässä työssä teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Lisäksi kuvataan aineistoa sekä haastateltavien valinnan että aineiston koon suhteen sekä käydään läpi teemahaastattelun menetelmä ja haastattelutilanne. Lopuksi kerrotaan tulosten analysoinnista eli miten aineistoa käsiteltiin ja mitä analysointimenetelmiä käytettiin.

4.1 Lähestymistavan valinta

Kehittämistyössä on usein piirteitä eri lähestymistavoista, siksi kannattaa poimia lähestymistavoista omaan kehittämistyöhön sopivat piirteet. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 51-52). Toiminnallinen ja konstruktiiivinen ote sopivat luontevaksi lähestymistavaksi tähän kehittämistyöhön.

Toimintatutkimus sopii hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön tai kun haetaan työskentelyyn uusia näkökulmia. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä. Kaikki osallistujat ovat tutkimuksessa tasa-arvoisia vaikuttajia. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

Osallistuminen voidaan nähdä kaksisuuntaisena. Kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan ja toimijat osallistuvat kehittämiseen. Osallistava toimintatutkimus korostaa toimijoiden osallisuuden tärkeyttä, mutta kehittäjän rooli ja osallistumisen aste voi vaihdella. (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Laboratorioiden toimintaa on perusteltua kehittää niin, että vastuullinen henkilökunta ja myös tutkija itse ovat siihen osallisia. Palveluja kehitetään tuotteistamalla ja toimintatapoja sekä prosesseja kehitetään. Laboratoriohenkilöstön, esimiesten ja johdon osallisuus ja sitoutuminen kehittämiseen on tärkeää.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ominaista on uuden rakenteen luominen teoreettisen tiedon ja uuden empiirisen tiedon avulla. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja perusteltu ratkaisu, joka parhaimmillaan sopii myös muualle kuin kohdeorganisaatioon ja sen toimivuudesta on selvä näyttö. (Ojasalo ym. 2009, 65.)

Konstruktiivinen tutkimusote näkyy kehittämistyössä uuden rakenteen eli palvelutoiminnan mallin kehittämisenä. Tätä kehittämistyötä ei voida pitää puhtaasti konstruktiivisena, koska konstruktiivinen tutkimus edellyttää mallin testaamista niin, että voidaan näyttää toteen sen hyödynnettävyys. Tämän opinnäytetyön puitteissa testausta ei aikataulusyistä ja organisaatiossa käynnissä olevan rakennemuutoksen takia saatu testattua. Palvelutoiminnan mallin testaaminen jää tehtäväksi jatkossa. Kehittämistyön tuloksena esitetään toimintamalli kuvauksineen ja kehittämis ehdotukset.

Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, jonka kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa kiinnostus kohdistuu prosesseihin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 126.) Tapaustutkimusote tukee rakennustekniikan laboratorion palvelun tuotteistamisessa ja palveluprosessin kuvaamisessa.

4.2 Teemahaastattelu tiedonhankintamenetelmänä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu) ja havainnointi. Kehittämistyön aineiston keräämisessä hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen todellisissa olosuhteissa. Aineisto hankitaan laadullisilla metodeilla. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 155.)

Haastattelu on joustava tapa selvittää haluttua asiaa, kysymykset voidaan toistaa, tarkentaa, selventää tai esittää tutkijan parhaaksi katsomassa järjestyksessä. Haastattelussa olennaista on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, siksi voi olla perusteltua antaa haastattelukysymykset tai haastattelun aihe haastateltaville ennakoon tutustuttavaksi. Aiheen kertominen haastateltaville etukäteen on myös eettisesti perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.)

Teemahaastattelussa keskustellaan ennalta päätettyjen teemojen aihepiirin mukaisesti. Ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset huomioidaan ja vapaalle vuorovaikutukselle annetaan mahdollisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Teemahaastattelu valittiin, koska haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda ilmi palvelutoiminnan ja palvelujen kehittämiseen liittyviä asioita omakohtaisesti. Toisaalta tiedostettiin, että tutkimusaihe voi tuottaa monitahoisia vastauksia. Aihepiirit eli teemat valittiin ennakkoon, koska haluttiin tietoa erityisesti teemojen asiasisältöihin.

4.3 Havainnointi tiedonhankintamenetelmänä

Havainnointi on perusteltua mm. silloin kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ollenkaan. Toisaalta havainnoinnin kautta saavutettu tieto voi kytkeytyä paremmin muihin aineiston keruumenetelmiin. Havainnointi voi myös paljastaa käyttäytymisen ja haastattelun esiin tuoman ilmiön välisen ristiriidan. Havainnoinnin nähdään myös rikastavan tutkimuksessa saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 83.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa tiedonantajien ja havainnoitavan toimintaympäristön kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet tuottavat tutkimukseen tietoa, mutta tutkijan vaikutusta tapahtumien kulkuun on kriittisesti tarkasteltava. Toimintatutkimuksen näkökulmassa voi olla perusteltua, että tutkija aktiivisesti vaikuttaa tapahtumiin. Osallistamiseen perustuvissa menetelmissä arvostetaan tutkimusprojektiin osallistuvien henkilöiden antamaa tietoa ja uskotaan, että saadut näkökulmat ovat tärkeitä. Keskusteleminen ryhmissä tuo esille asioiden eri puolet. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84-85.)

Palvelujen kehittäminen tuotteistamisen avulla on uusi toimintatapa organisaatiossa. Siitä on tietoa ja kokemusta vasta vähän. Siksi tiedon hankintamenetelmänä on myös osallistuva havainnointi, jonka kautta saavutettava tieto on aineistoa rikastuttava tässä tutkimuksessa.

4.4 Haastateltavien valinta ja aineiston koko

Haastateltavien määrään vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus, joten on harkittava kuinka monta henkilöä tai ryhmää tutkimuksen kohteeksi valitaan. Yleisesti ajatellaan, että on haastateltava niin monta henkilöä, että tarvittu tieto on saatu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai ilmiötä syvällisesti ja etsimään niihin uusia teoreettisia näkökulmia. Merkittävää tietoa voidaan saada jo muutamalta henkilöltä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-60.)

Haastateltavien valinta perustuu harkintaan, koska on tärkeää, että haastateltavilla on kokemusta tai he tietävät tutkitusta ilmiöstä. Tutkijan on arvioitava harkinnan varaisuus ja sopivuus tapauskohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Eräs näkökulma aineiston kokoon on ns. saturaatio, jossa on saatu tarpeeksi tietoa silloin kun uusien haastattelujen tuloksena ei saada enää olennaista uutta tietoa vaan se toistaa itseään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60).

Tässä tutkimuksessa oli perusteltua valikoida haastateltaviksi tekniikan laboratorion maksullisesta palvelutoiminnasta vastaavia, organisaation johtajia, esimiehiä ja tutkimus- ja kehitystyössä mukana olevia henkilöitä, jotka tuntevat kehitettävän asian laajasti. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä 8 henkilöä. Haastateltaviksi haluttiin henkilöitä, joilla on monipuolista kokemusta organisaation erilaisista toiminnoista, joka mahdollistaisi erilaisten näkökulmien esille tulon. Koulutus- ja kehittämisspäälliköt toimivat organisaatiossa opetushenkilöstön, projekti- ja laboratoriohenkilökunnan esimiehinä ja vastaavat myös kehittämistoiminnasta. Keskuksessa toimii myös tutkimus-, kehitys-, ja innovaatio (TKI) sekä palvelutoiminnan tiimi, jonka vastuulla on mm. palvelutoiminnan jäsentäminen ja kehittäminen. Informaatiota saatiin myös havainnoimalla. Keskusteluja käytiin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa sekä TKI- ja palvelutoiminnan tiimipalavereissa ja tiimin järjestämässä tuotteistamispäivässä. Havainnointi tässä tutkimuksessa oli olennaista, koska haluttiin selvittää kehittämistoiminnasta vastuullisten kanta. Tutkimuksessa kiinnostavaa oli henkilöiden näkemys palvelutoiminnan kehittämisestä; organisoinnista ja palvelustrategian linjauksista. Tutkimuksen kannalta olennaista seuranta ja dokumentaatiota muodostui mm. erilaista tiimipalaverien muistioista ja raporteista. Tiimien muistiot ovat organisaatiossa julkisia ja kaikkien organisaation jäsenten nähtävissä.

Huomioitava on, että muistioiden ja raporttien hyödyntäminen tutkimuksellisessa käytössä edellyttää niiden kriittistä ja systemaattista analysointia. Niiden avulla voidaan kuvata kehittämisprosessin vaiheita. (Toikko & Rantanen 2009, 143.) Muistioiden ja raporttien sisältöä hyödynnettiin kriittisesti tutkimuksen osalta olennaisten kehittämistoimenpiteiden etenemisen seurannassa.

Tutkimusaineistoa oli myös PKAMK:n liiketalouden opiskelijoiden vuonna 2010 toteuttamaa laboratorioden tarvetutkimus. Tätä tutkimusta hyödynnettiin

asiakaslähtöisen näkökulman muodostamisessa palvelukehityksen ja tuotteistamisen taustalla. Ammattikorkeakoulun teettämää esiselvitystä (Kaasinen 2010) kaupallistamiskeskuksen toiminta-ajatuksen mallintamisesta, rahoituksesta sekä hankemuotoisesta toteuttamisesta hyödynnettiin taustamateriaalina palvelutoiminnan nykytilan ja kehittämisideoiden pohdinnassa.

4.5 Teemahaastattelun menetelmäkuvaus

Teemahaastattelussa edetään valittujen teemojen mukaisesti, joita tarkennetaan tarvittaessa. Vastauksia pyritään löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Yleensä teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä tutkimuksessa valikoitui seuraavat neljä teemaa, jotka olivat kiinnostavia kehittämistehtävän ongelman asettelun kannalta: **ulkoisen palvelutoiminnan arvo, palvelujen kehittäminen, palvelujen tuotteistaminen ja palveluprosessi**

Haastattelun avulla kerättävän aineiston tulee olla sellainen, josta voidaan tehdä luotettavasti tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Jo suunnitteluvaiheessa on tehtävä päätös, millaisia päätelmiä aineistosta aikoo tehdä. Kun on valittu teemahaastattelu, kiinnostus on yleensä tutkittavan ilmiön perusluonteessa ja ominaisuuksissa sekä hypoteesien löytämisessä, pikemminkin kuin ennalta asetettuja hypoteesien todentamisessa. Haastatteluteemojen suunnittelu on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä. Teoria- ja tutkimustietoon perehtyminen auttavat hahmottamaan tutkittavaa ilmiötä ja niitä kuvaavia peruskäsitteitä. Haastattelurunko on teema-alueuuttelo, joka muodostuu niistä alueista, joihin haastattelussa kysymykset kohdistuvat ja ohjaavat haastattelijaa muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.)

Teemat valikoituivat aikaisempaan tutkimus- ja teoriatietoon tutustumisen kautta ja tukevat valittuja tehtäviä, joihin haetaan vastauksia. Haastattelurunko muodostui valituista pääteemoista ja niiden alle luoduista alakysymyksistä, joiden oli tarkoitus orientoida teeman sisältöön. Haastattelutilanteessa teemat olivat kaikille samat, mutta kysymysten osalta ei noudatettu tarkkaa järjestystä vaan tilanteessa annettiin liikkumavapautta ja kysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa. Haastattelurunko esitettiin haastateltaville ennakoon, jotta haastateltava voi halutessaan valmistautua

haastattelutilanteeseen. Tällä haluttiin varmistua tiedonantajan sopivuudesta ja lieventää tilanteen tuomaa jännitystä. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville muutamaa päivää ennen haastattelua samassa yhteydessä, jossa haastattelun tarkempi ajankohta ja paikka sovittiin.

Esihaastattelujen tarkoitus on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua. Näitä voidaan koehaastattelujen jälkeen vielä tarvittaessa muuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72.)

Haastattelurunko testattiin kahdella esihaastattelulla, koska haluttiin harjaantua haastattelukokemuksen kautta. Samalla testattiin miten runko toimii - ovatko kysymykset oikeita ja onko niiden järjestys oikea ja miten paljon tarvittiin tarkennuksia kysymyksiin? Testauksen perusteella haastattelurunkoa ei esihaastattelujen jälkeen muutettu vaikka kysymysten järjestys ja määrä saattoi vaihdella, esimerkiksi jos haluttu tieto saatiin jo aikaisemmassa kysymyksessä. Jatkossa haastateltaville päätettiin kuitenkin avata haastattelurungossa käytetyt käsitteet (tuotteistaminen, kaupallistaminen) erillisellä liitteellä, koska tämän arveltiin helpottavan tiedonantajien valmistautumista haastatteluun. Haastattelut suoritettiin ammattikorkeakoulun tiloissa ja ne kestivät ajallisesti n.53 min, joka oli molemmille osapuolille sopiva aika. Haastatteluun ei ehtinyt väsyä, mutta teemat ehdittiin hyvin tuossa ajassa käydä läpi. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneeseen, josta ne taltioitiin tietokoneelle litterointia varten. Ensimmäinen pilottihaastattelu toteutettiin toukokuussa 2012. Haastatteluja jatkettiin syksyllä 2012 ja viimeinen haastattelu tehtiin maaliskuussa 2013.

4.6 Tulosten analysointi

Tavallista on aineiston analysointi samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Usein analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, jolloin tutkija tekee havaintoja ja jäsentää saamaansa informaatiota. Tutkija voi käyttää aineistoa koskevassa päättelyssään aineisto- tai teorialähtöisyyttä. Erilaisia analyysitekniikoita ja työskentelytapoja on useita, joista tutkijan on valittava ratkaisutapoja lukemalla, kehittämällä ja kokeilemalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136.)

Aineiston analysoinnin menetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa

tutkimuksissa. Sisällön analyysissä tuotetaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus tiivistämällä ja muotoilemalla aineistoa. Tutkija Timo Laineen laadullisen tutkimuksen runko kuvaa laadullisen tutkimuksen etenemistä seuraavasti:

1. Tehdään vahva päätös mikä tässä aineistossa kiinnostaa
2. a) Käydään aineisto läpi siten, että erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen aiheisiin, eli yleensä litteroidaan tai koodataan.
3. b) kaikki muu aineisto jätetään pois
4. c) Aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään
5. Kirjoitetaan yhteenveto

(Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysin oletetaan olevan aineistolähtöinen, jolloin aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettisia kytkentöjä voidaan käyttää apuna analyysin etenemisessä. Aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä, jolloin aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta se on uusia ajatusuria aukovassa merkityksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-98.)

Aineistoa kerättiin, litteroitiin ja pelkistettiin käsittelyä varten samanaikaisesti. Aineisto litteroitiin sanasta sanaan eli aineisto kirjoitettiin auki. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä n. 90 sivua. Tämän jälkeen litteroidusta tekstistä etsittiin teema-alueita koskevaa informaatio, joka koodattiin väritunnistein. Sen jälkeen informaatio siirrettiin teemakohtaiseen excel-taulukkoon. Tässä vaiheessa haastatellut henkilöt koodattiin numerotunnisteella ja aineistosta poistettiin henkilötiedot, ainoastaan henkilöä vastaava tunniste jätettiin teemakohtaiseen taulukkoon. Kaikkien haastateltavien teemakohtaiset informaatiot liitettiin samaan teemataulukkoon siten, että tunnistetiedot leikkeestä säilyivät. Eli jokaiselle teemalle syntyi oma sivu. Aineisto jäsenneltiin teemataulukossa siten, että yksi sarake oli alkuperäinen ilmaus eli leike litteroidusta tekstistä, seuraava sarake oli lyhyttä tulkintaa varten ja seuraavat ylä- ja alateemoja varten. Teemoittelun avulla muodostettiin tutkimuksen kannalta oleelliset ydinkohdat. Näin aineisto saatiin pelkistettyä yhteenvetoa ja päätelmiä varten. Aineistoa tarkasteltiin vielä ristiin eri teemojen välillä, jotta mahdolliset asiayhteydet saatiin tunnistettua. Tämän aineiston analyysi tukeutui aikaisempaan teoriaan, jonka avulla aineistoa jäsenneltiin ylä- ja alateemoihin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineiston analysoinnin tuloksena muodostettiin neljän ennalta valitun pääteemaan alle teemaa kuvaavia ja selittäviä alateemoja. Teemat muodostuivat seuraavasti:

1. Maksullisen palvelutoiminnan hyödyt ja arvo
 - tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan hyödyt Karelia-ammattikorkeakoululle
 - tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan hyödyt asiakkaalle.
2. Palvelutoiminnan kehittäminen
 - palvelustrategia
 - markkinoiden ja asiakkuuksien tunnistaminen
 - palvelutoiminnan johtaminen ja resurssien varmistaminen
 - palvelukehityksen systemaattisuus
3. Palvelujen tuotteistaminen
 - tuotteistamisen hyödyt
 - palvelujen markkinointi ja myynti
 - palvelujen hinnoittelu
4. Palvelutoiminnan prosessi

Tutkimus etenee niin, että pääteeman alussa kerrotaan mitä seikkoja valittujen teemojen ja tukikysymysten avulla haluttiin tarkastella ja mitä haluttiin saada selville. Tämän jälkeen aineistoa tulkitaan alateemoittain. Teoria ohjasi haastattelurunkoon valittuja tukikysymyksiä ja tarkasteltavia asioita vahvasti. Haastattelurunko esitetään liitteessä 1.

5.1 Maksullisen palvelutoiminnan hyödyt

Teemassa kuvataan tekniikan laboratorioiden maksullisella palvelutoiminnalla saavutettavia hyötyjä ja arvoa. Mitä hyötyä tekniikan laboratorion maksullisella palvelutoiminnalla tavoitellaan ja miksi myydä laboratoriopalveluja ulkopuolelle? Olennaista on ymmärtää oman palvelutoiminnan piirteet ja luonne, käytössä olevat resurssit ja mahdollisuudet. Tarkoitus oli myös kuvata mitä hyötyä laboratorioiden asiakkaiden odotetaan saavan ostaessaan laboratoriopalveluja.

Asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen on keskeinen kilpailukyvykkyyden edellytys. Asiantuntemus tuotteessa tai tuotannossa ei riitä, vaan on ymmärrettävä mitä asiakas arvostaa, mitä tavoitteita hänellä on ja miten häntä voidaan auttaa tavoitteisiin pääsemiseksi. (Storbacka, Blomqvist, Dahl, Haeger 1999, 15.) Lähtökohta laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämisessä on asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen. Mitä arvoa ja lisäarvoa ammattikorkeakoulu voi tarjota palvelutoiminnassaan?

Laboratorioiden yhteistyön yritysten kanssa oletettiin tuovan molemmiin puolista hyötyä. Siksi haettiin myös vastauksia siihen millaisia yhteistyömuotoja elinkeinoelämän kanssa on ja mitä mahdollisuuksia yhteistyö tuo palvelutoiminnan kehittämisen näkökulmassa. Tarkoituksena oli myös selvittää palvelutoiminnan luonnetta.

Tarkasteltaviksi seikoiksi nousivat tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnasta saavutettavat hyödyt Karelia-ammattikorkeakoululle sekä sen asiakkaille. Asiakkaaksi tässä tutkimuksessa käsitetään myös ammattikorkeakoulun opiskelija, koska koulutustoiminnassa ensisijainen asiakas on opiskelija. Tutkimuksessa huomioidaan, että ammattikorkeakoulu tarjoaa myös opiskelijoiden suorittamia palveluja, mutta pääpaino on asiantuntijapalveluissa, joita suorittaa organisaation henkilöstö. Kumppanuuksien ja verkostojen hyöty käsitetään molemminpuoliseksi ja sitä tarkastellaan sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan näkökulmasta.

5.1.1 Tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan hyödyt ja arvo Karelia-ammattikorkeakoululle

Tutkimuksessa ilmenivät seuraavat tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan hyödyt ammattikorkeakoululle:

- Merkitys aluevaikutustehtävän toteuttamisessa
- Maksullisen palvelutoiminnan mahdollistama lisätulo
- Työelämäyhteistyön tuoma ymmärrys palvelumahdollisuuksista ja tarpeista
- Tunnustettu asiantuntijuus laboratoriopalvelujen tarjoajana

Merkitys aluevaikutustehtävän toteuttamisessa

Haastateltavat kuvasivat tekniikan laboratorioiden merkitystä ja arvoa sekä opetustoiminnalle että palvelutoiminnalle. Ammattikorkeakoulut nähdään yleisesti käytännönläheisenä toimijana ja soveltavan tutkimuksen tekijänä. Tekniikan

laboratorioiden nähdään tukevan sekä opetusta, että projekti- ja maksullista palvelutoimintaa. Ammattikorkeakoulun maksullisen palvelutoiminnan arvo on moniulotteinen. Ensisijainen tehtävä on opetustoiminta, jossa aluevaikuttavuus tarkoittaa osaamisen siirtymistä koulutuksen kautta elinkeinoelämälle, sitä kautta primääriasiakas on opiskelija. Opetus, maksullinen palvelutoiminta ja organisaatiossa toteutettavat projektit (TKI) ovat toimintaa, jonka avulla välitetään ja jaetaan asiantuntijuutta elinkeinoelämän kanssa ja saavutetaan tunnustettua asiantuntijana omilla osaamisen aloilla. Kokonaisuus on tärkeä liittyen ammattikorkeakoulujen rahoitusmekanismiin, joka perustuu uuden lakiesityksen myötä tuloksellisuuteen opetuksen ja TKI-toiminnan laadussa. Laboratorioiden toiminta lisää yhtenä osana ammattikorkeakoulun toimintaan laadukkuutta ja vaikuttavuutta. Laboratorioita arvostetaan opetuksen tukena tuomassa käytännönläheisyyttä koulutukseen. Laboratorioissa otetaan haltuun teknologinen osaaminen; mitataan, testataan ja tutkitaan asioita käytännössä.

Sitten se mikä lisäarvo on, jos puhutaan ulkoisen palvelutoiminnan osalta ammattikorkeakoululle - lisäksi on imagollinen arvo. Totta kai me halutaan antaa - ei ainoastaan meidän opiskelijoille mahdollisuutta tehdä sitä siellä laboratoriossa niitä, mutta sitten nykyisin yhä enemmän, että annetaan asiakkaille elikkä työelämälle mahdollisuus hyödyntää näitä laboratoriopalveluita. (H8)

Laboratorioita ketkä kehittää, niin se tapahtuu meidän henkilökunnan voimin ja opetuksellisista lähtökohdista. Se on meidän pää - ei meille muuten tule minkäänlaista rahoitusta ja ei meille tule opiskelijoitakaan jos myö ei olla uskottavia laboratoriotoiminnassa. (H6)

Maksullisen palvelutoiminnan mahdollistama lisätulo

Maksullisen palvelutoiminnan nähdään olevan yksi ammattikorkeakoulun lisätulon lähteistä. Opetustoiminnan rahoituksen lisäksi se on lisätuloa, jolla rahoitetaan mm. laboratorioiden toimintaa. Laboratorioiden maksullinen palvelutoiminta on tavallaan sivutuote. Laboratorioiden ylläpitäminen; koneiden ja laitteiden päivittäminen aiheuttavat kustannuksia. Maksullisen palvelutoiminnan hyötynä nähdään myös näiden ylläpitokustannusten kattaminen. Laboratorioiden palvelumyynnin kautta saavutettavan tulon avulla voidaan paitsi ylläpitää myös kehittää laboratorioiden toimintaa ja resursseja paitsi palvelutoiminnan myös opetuksen näkökulmasta. Opetustoiminnan tarpeen ylittävän ylimääräisen kapasiteetin ulosmyynti on siksi järkevää toimintaa.

Ulkoisella palvelutoiminnalla on pyritty tuota vähentämään laboratorioitten kustannuksia, kun laboratorioita tarvitaan kuitenkin tähän koulutustoiminnan järjestämiseen. Ehkä se niin kuin typerältä kuulostaa se peruste, että laboratorioiden olemassaololle on pakko. Sit kun ne on, eikös sitä osa kapasiteetista vois myydä ulos, jos sitä kysyntää löytyy. (H5)

Niin jos jaetaan sitä meille tulevaa hyötyä, niin siinä on se marginaalinen rahallinen hyöty sitten. On sitten on isompi hyöty, että meidän laboratoriot säilyisivät opetuksen kannalta sellaisella kohtuullisella tasolla, että ei työskenteltäis museoissa, että siellä tapahtuisi uudistumista ja kehittymistä. (H6)

Työelämäyhteistyön tuoma ymmärrys palvelumahdollisuuksista ja tarpeista

Maksullisen palvelutoiminnan nähdään tuottavan arvoa lisääntyneenä ymmärryksenä elinkeinoelämän tarpeista ja hyödyttävän sitä kautta koko ammattikorkeakoulun toimintaa. Yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa kuvataan myös edellytyksenä ammattikorkeakoulun toiminnalle ja olemassaololle. Laboratorioiden maksullinen palvelutoiminta perustuu vahvasti henkilöityneeseen toimintaan, jossa on muodostunut suhteita ja verkostoja yritysten kanssa. Pitkäjänteinen yhteistyö on synnyttänyt luottamusta toimijoiden välille ja lisännyt ymmärrystä toistensa osaamisesta ja tarpeista. Laboratorioiden palvelutoimintaa voidaan kehittää myös kumppanuustoiminnan avulla, jossa pyrkimyksenä on tunnistaa palvelutoiminnan avainkumppaneita. Kumppaneiden kanssa pyritään pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Laboratoriot voivat syventää yhteistyötä myös palvelukehityksessä avainkumppaneiksi tunnistettujen yritysten kanssa.

Se tuo kontakteja yrityksiin tuo tavallaan tämmöistä pääomaa, jota on vaikea mitata rahallisesti ja millään muulla tavoin liittyen siihen yhteistyöhön mitä yritysten kanssa tehdään. Se tuo näköpiiriin myös ne yritysmaailman realiteetit ja pitää laboratorion palvelun alueellisesti hyvällä tasolla. (H1)

Kumppanusten yhteistyön hyödyntäminen olis niin kuin arvossa arvaamattomassa, että sieltä tulis sellaisia vink vink, että tää olis sellainen, että niiltä tulis niin kuin selkeästi sitä syötettä, että tän tyyppisiä, tän tyyppisiä laboratoriopalveluja tarvittais. (H8)

Parhaat tapaukset siinä on vähän niin kuin puolin ja toisin molemmat on niin kuin hyötyjiä. Että varmaan tuo yritys x on siitä hyvä esimerkki. Siinä on sekä raha että tieto/taito että työvoimavirta tainnut mennä vähän molempiin suuntiin. (H4)

Sitä kautta se voi terävöityä, että päästäs siihen että kumppanit on sellaisia yrityksiä, jotka toimii vakaasti tällä alueella ja mihin on meillä yhteydet. (H6)

Tunnustettu asiantuntijuus laboratoriopalvelujen tarjoajana

Palvelutoiminnassa olennaista on asiantuntijuuden keskittyminen osaamisen aloille, joihin koulutuksessa painotetaan. Maksullisessa palvelutoiminnassa halutaan välittää asiantuntijuutta ja hyötynä saavuttaa vaikuttavuutta aluekehitystyössä.

Asiantuntijapalveluntarjoajana halutaan olla tunnettu ja tunnustettu omilla asiantuntijuuden aloilla. Laboratorioilla on imagoarvoa sekä koulutuksessa että palvelutoiminnassa. Kehittyneet laboratoriot lisäävät myös opetuksen uskottavuutta ja houkuttelevat opiskelijoita hakemaan ammattikorkeakouluun. Toisaalta kehittyneet laboratoriot lisäävät uskottavuutta ja luottamus kuvaa palveluntarjoajan roolissa.

Kai tämä kokonaisvaltaisesti PKAMK:lle tämä palvelutoiminta on kumminkin tällainen julkinen näkysyyskuva ulkopuolelle ja sitä kautta saatu tunnustettavuus tietyille tahoille, mille tätä palveluja tehdään ja se että ollaanko myös sitten yleisesti tunnettu toimija alueella - tietysti Pohjois-Karjalan alueella. (H2)

Tätä asiantuntijuutta myydään sillä asiantuntijatoiminnoilla ja tuota me ollaan siinä asiantuntijapiirissä sitten tunnettu. Ja jos me halutaan olla siinä asiantuntijapiirissä tunnettu, silloin meidän tulee ihan oikeasti tehdä sitä markkinointityötä. (H5)

5.1.2 Tekniikan laboratorioiden maksullisen palvelutoiminnan hyödyt ja arvo asiakkaalle

Tutkimuksesta ilmenivät seuraavat tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan hyödyt asiakkaalle:

- Asiantuntijuus asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä
- Luotettava kumppanuus
- Laadukkaat asiantuntijapalvelut
- Edulliset opiskelijapalvelut

Asiantuntijuus asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä

Tekniikan laboratorioiden palvelutoiminta tuottaa lisäarvoa asiakkailleen palveluilla, joissa vaaditaan asiantuntijuutta, jota alueen yrityksissä ei ole. Ammattikorkeakoulun tuki ja erikoisosaaminen yritysten kehittämistoiminnassa koetaan asiakkaalle lisäarvoksi. On hankittu sellaista kalustoa, johon eivät pienemmät alueen yritykset pysty investoimaan tai yksittäisen yrityksen ei kannata yksistään itselleen hankkia. On syntynyt mahdollisuus tarjota ainutlaatuisia palvelua, joka hyödyttää alueen yrityksiä niiden kehityshaasteissa. Innovatiivisten palveluratkaisujen sekä edelläkävijyyden nähdään tuottavan asiakkaalle lisäarvoa. Tekniikan laboratorioiden taso; osaaminen ja laitekanta haluttaisiin pitää kehittyneellä, modernilla tasolla, jolloin pystyttäisiin tarjoamaan yrityksille uusinta osaamista. Yritykset lähtevät mielellään sellaisiin toimeksiantoihin mukaan, jossa tarjotaan uutta teknologiaa tai tutkimusta tai tutkimukseen, jonka yritys kokee tarpeelliseksi, mutta heillä ei riitä omat resurssit,

esim. aika tai osaaminen. Laboratorioiden palvelut ovat syntyneet laboratorioympäristön; laboratorion kone- ja laitekannan sekä sen myötä hankitun asiantuntijuuden mahdollistamana.

Kehittämistoiminnan tuki, jos yritys tekee vaikka tuotekehitystä, mutta heillä ei ole kalliille laitteille erikoisosaamista, jota yritys tarvii niin kuin vähän aikaa. Puhutaan toiminnan, tuotannon kehittämisestä ja muusta kehittämisestä - se on oma juttu, että tällainen erikoisosaaminen erikoislaitteisto, mitä niin kuin yhden yksittäisen yrityksen ei kannata hankkia. (H4)

Myö ollaan ammattikorkeakoulu. Eiköhän se ole tieto taito kaiken kaikkiaan se, jota me voidaan tarjota asiakkaille. Sehän pitäis olla niin, että meillä on ensinnäkin uusi tekniikka käytössä ja ymmärrys sen soveltamisesta ja myö voitais tarjota sitä tietoa, mitä on tulossa seuraavaksi yrityksiin. (H4)

Yhteistyö luotettavan kumppanin kanssa

Ammattikorkeakoulun pienuus ja pieni toimialue mahdollistaa asiakkaille lisäarvon tuottamisen henkilökohtaisessa yhteistyössä. Voidaan tehdä yhteistyötä tuntien asiakasyrityksen toiminta ja henkilöt henkilökohtaisella tasolla. Tämä lisää luottamusta kun kyseessä on erityiseen osaamiseen perustuva asiantuntijapalvelu. Vastaajien mielestä asiakas arvostaa sitä, että palvelua saadaan paikalliselta ja luotettavalta palveluntarjoajalta. Yhteistyö korkeakoulun tai tutkimuslaitoksen kanssa usein tuo myös välillisiä hyötyjä, kuten uusien kontaktien syntymistä ja pääsyn verkostoihin. Kaikin puolin toistensa tunteminen sekä osaamisen, että liiketoiminnan ja henkilöiden osalta luo arvoa sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle.

Tietysti, jos sen tältä paikkakunnalta saa, niin tiettyä palvelua mitä asiakas haluaa, niin totta kai sillä on sille asiakkaalle isokin lisäarvo. Ettei tarvitse hakea... ja etenkin jos voi käyttää asiantuntijuutta hyväksi, niin tuota sillä on iso merkitys toimijoillekin käytännössä. (H2)

No onhan se alueellista - me ollaan tärkeä alueellinen toimija. (H6)

Tyypillisesti yleensäkin kouluilla, tutkimuslaitoksilla ja tällaisessa yhteistoiminnassa yritysten kanssa siinä on paljon välillisiä hyötyjä mitkä saa ne yrityksen hankkimaan sen palvelun tai projektin seuraavan kerran. (H4)

Palvelujen korkea laatu

Tekniikan laboratorioiden palvelukirjo on laaja sisältäen monen eri tekniikan alan palveluja. Rakennustekniikan laboratorio voi alueen ainoana paikallisena toimijana tarjota auktorisoitua, puolueetonta palvelua, joka on alueen yrityksille merkittävä lisäarvo. Sertifioitu palvelu lisää luottamuskuvausta laadusta ja asiantuntijuudesta. Standardin mukainen palvelu vähentää asiakkaan epävarmuutta ostoon liittyen. Uskottavuutta ja luotettavuutta palveluntarjoajana painotettiin haastatteluissa. Uskottavuutta lisäävät ajantasaiset resurssit ja osaaminen sekä palvelukulttuuri,

jossa on luonteva tapa toimia yritysten kanssa. Tosin uskottavuuden luominen on myös seikka, joka koettiin myös palvelutoiminnan haasteeksi.

Se laatu on mikä edellä mennään sen kanssa pitää tehdä kokoajan töitä ja nuo toiminnot tällaisiin standardeihin, normeihin ja määräyksiin ne pitää olla selvillä. (H7)

Uskottavuus on ulospäin - on hyvät laitteet ja myös osataan käyttää ja henkilökunta pystyy operoimaan yritysten kanssa ja tekemään heidän aikataulullaan. (H6)

Edulliset opiskelijapalvelut

Tekniikan laboratoriot tuottavat opiskelijalle arvoa mahdollistaen käytännön läheisen koulutuksen. Opiskelijat voivat toimia myös palvelutoiminnan resurssina, josta he hyötyvät saadessaan kontakteja työelämäänsä. Laboratoriot ovat ottaneet opiskelijoita esim. harjoittelijoiksi, jotka ovat päätyneet myös yritysten toimeksiantojen pariin. Opiskelijat saavat arvoa yhteistyöstä yritysten kanssa mm. opinnäytetyötoimeksiantoina ja harjoitteluina. Maksullisen palvelutoiminnan asiakkaalle opiskelijatyöt ovat edullisia palveluja. Niiden suhteen palvelun toimittamisen reunaehdot ovat kuitenkin erilaiset kuin asiantuntijapalveluina tehtyjen palvelujen. Yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa myös opiskelijayhteistyön kautta opetukseen ja tuoda signaalia osaamistarpeista ammattikorkeakoululle. Erilaisia toimintamalleja on kehitetty ja testattu mm. projekteissa koulutuksen ja TKI-toiminnan integroimiseksi, mutta myös siihen miten opiskelijat ja yritykset kohtaisivat yritysten antamien toimeksiantojen muodossa.

On paljon ihan mitä tahansa kehittämistä, testausta, jossa ensinnäkin voi tarvita paljon tekijöitä ja opiskelijoista saa tietysti aina edullista työvoimaa ja opiskelijat vastineeksi saa niin kuin harjoittelua ja uutta oppia harjoitustöitä, opinnäytetöitä ja kaikkea tällaista. (H4)

Opiskelijat saa niin sanotusti paljon oppia. Yritykset saisivat - ennen kaikkea se toimisi heille tällaisena rekrytointikanavana ja he pääsisivät toisaalta vähän vaikuttamaan millaisten asioiden parissa täällä nyt sitten opiskellaan, mitä tekniikoita, mitä välineitä. (H4)

5.2 Palvelutoiminnan kehittäminen

Teemassa kuvataan tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämistä strategisesta lähtökohdasta. Yleisesti palvelutoimintaa johdetaan yrityksissä strategiaan pohjautuen ja tarjottavat palvelut perustuvat tuotestrategiaan.

Yrityksen liiketoimintastrategia vaikuttaa palvelujen kehittämiseen niin, että yrityksellä on näkemys yrityksen osaamisesta ja resursseista ja miten ne saadaan kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin, jotta saavutettaisiin kannattavuutta ja kasvua. Päätös strategisista valinnoista tulee perustua paitsi yrityksen osaamiseen ja resursseihin myös tietoon asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Tutkimuksessa haettiin viitteitä millaisia palveluja laboratorioissa haluttaisiin tuottaa, kannattaisi tuottaa tai kenelle niitä haluttaisiin tarjota. Haettiin myös laboratoriopalveluille tyypillisiä piirteitä, joiden avulla muodostettaisiin palveluista kokonaisuus asiakkaan hyötyihin ja arvoihin nojautuen. Palvelujen kehittämisen suhteen haettiin viitteitä, onko palvelutoiminnassa ja palvelujen kehittämisessä linjauksia, joita noudatetaan mm. palvelutoimintaa koskevassa päätöksenteossa.

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan myös miten nykyiset palvelut ovat syntyneet. Löydetäänkö palvelujen kehittämisessä systemaattisesti toistuvia tekijöitä ja miten laboratorioiden palvelujen kehittäminen saataisiin jatkuvaksi toiminnaksi. Haluttiin myös kuvata opetuksen, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan keskinäistä suhdetta. Onko eri toimintoja mahdollista ja tarkoituksenmukaista hyödyntää ja integroida palvelutoimintaan tai sen kehittämiseen. Haluttiin tuoda ilmi ongelmakohtia palvelutoiminnan kehittämisessä ja kartoittaa edellytyksiä palvelutoiminnan toteuttamiselle. Tutkimuksessa päädyttiin neljään keskeiseen tekniikan laboratorion palvelutoiminnan kehittämisessä vaikuttavaan ydinkohtaan, joita ovat **palvelustrategia, markkinoiden ja asiakkuuksien tunnistaminen, palvelutoiminnan johtaminen ja resurssien varmistaminen ja palvelukehityksen systemaattisuus.**

5.2.1 Palvelustrategia

Palvelustrategialla tarkoitetaan tekniikan laboratorioiden palvelukokonaisuuden muodostamista lähtökohtana kysymykset: mitä halutaan tuottaa, mitä kannattaisi tuottaa ja kenelle halutaan tuottaa. (Jaakkola ym. 2009, 7.) Palvelustrategian kautta muodostuu palvelukokonaisuus, joka sisältää eri tekniikan alojen palvelut. Palvelustrategian linjauksien ja valintojen on tukeuduttava ammattikorkeakoulun strategiaan ja toimintaohjelmiin. Palvelutoiminnan strategiaa on kehitetty maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa. Valitussa palvelustrategiassa tulee kiteytyä

palvelutoiminnassa saavutettava arvo sekä hyödyt asiakkaalle. Aineistosta nousivat tarkasteltaviksi seuraavat seikat, jotka vaikuttavat palvelustrategian määrittämisessä:

- Alueen tilanne ja kehittymisnäkymät
- Julkisen toiminnan luonne
- Strategiset valinnat ja ansaintamallit

Alueen strategia ja elinkeinoelämän tarpeet

Maksullisen palvelutoiminnan strategiaan vaikuttavat aluetta koskevat strategiat ja kehittymisnäkymät. Ammattikorkeakoulun strateginen painoala-ajattelu on lisännyt suunnitelmallisuutta ja jäsentänyt paitsi koulutusta myös tekniikan laboratorioden toimintaa. Alueen strategian mukainen panostaminen optiikkaan ja tarkkuustekniikkaan on jäsentänyt tarkkuustekniikan laboratorion toimintaa. Alueen teollisuuden tarpeet ovat muovanneet mm. muovitekniikan sekä tuotannon ohjauksen ja logistiikan laboratorioden palveluja. Toisaalta alueen rakennemuutos on vaikuttanut mm. muovitekniikan palvelujen kysyntään, koska alueelta on poistunut suuria toimijoita. Laboratorioden palvelustrategia liittyy kiinteästi organisaation perustehtävään eli koulutukseen. Opetuksen kapasiteetin ylittävällä osalla on mahdollista tehdä maksullista palvelutoimintaa, mutta arviota koneiden ja laitteiden hankinnasta ei tehdä palvelutoiminnan näkökulmasta, vaan ensisijaisesti koulutuksen näkökulmasta. Tämä on ymmärrettävää, jos organisaatio keskittyisi vain ulkoiseen palvelutoimintaan, näkökulma olisi toinen. Ulkopuolinen kysyntä on kuitenkin painotettava kriteeri, koska koulutuksen tulee vastata elinkeinoelämän tarpeeseen. Opetussuunnitelmien ja sen myötä laboratorioden uudistamisen sykli nähtiin liian hitaana.

Kun uusia laboratorioita perustetaan niin siinä pitäis ensisijaisesti katsoa että se palvelee niitä meidän opiskelijoita, mutta kyllä siinä pitää toisella silmällä katsoa, että se palvelee meidän työelämää täällä. (H8)

Vaan se iso strategia on just, että se ei saa karata liian kauas tästä peruskoulutustehtävästä, vaan sen pitää liittyä siihen ja sitten se pitää tuota olla osa sitä koulutusta, että niitä laitteita mitä me tänne ostetaan. (H5)

Vuorovaikutus elinkeinoelämän kanssa osaamistarpeista on laboratorioden laitekannan kehittymisen kannalta oleellista ja voi siten vaikuttaa myös ulkoisten palvelujen tarjontaan. Esimerkiksi venymäliuskamittaukselle ja lujuuslaskennalle on ollut ulkopuolista kysyntää ja se liittyy kone- ja tuotantotekniikan laboratorion ja koulutuksen osaamisalueeseen. Palvelustrategiassa olisi huomioitava edellytykset palvelutoiminnalle pidemmällä aikajänteellä. Laboratorioden resurssien: henkilöstön

ja konekannan ylläpitäminen on kallista. Miten paljon koneella olisi tuotettava palveluja, että se kattaa koneen jatkuvan ylläpitämisen niin, että täytetään palvelun tuottamisen laatuvaatimukset ja se olisi kannattavaa ammattikorkeakoululle? Mitä koneille ja laitteille tehdään, jos kysyntää ei ole tai ne vanhentuvat? Myydäänkö koneet, hankitaanko uusia koneita tai päivityksiä vanhentuneiden tilalle?

On ostettu sellaisiakin laitteita, jotka eivät ole tainneet palvelutoimintaa tehdä yhtään. Emme tee tällaista kriittistä arviointia siitä, jos joku laite ostetaan niin kuinka paljon sillä pitäisi olla myyntiä tai palvelutoimintaa, jotta se olisi niin kuin kannattavaa. (H5)

Julkisen toiminnan luonne

Palvelutoiminnan osalta reunaehdot ja linjaukset asettaa ammattikorkeakoulun julkisen toiminnan luonne. Ammattikorkeakoulun osalta on selvää, että ei haluta ryhtyä sellaiseen palvelutoimintaan, joka vääristäisi kilpailua yksityisillä markkinoilla. Palvelustrateginen linjanveto on tehtävä, kun hankitaan uusia teknologioita mm. julkisen hanketoiminnan rahoituksen mahdollistamana. Laitteiston käyttämistä palvelutoiminnassa on tarkasteltava kriittisesti, koska julkisen tuen avulla hankittu kalusto asettaa ammattikorkeakoulun eriarvoiseen asemaan suhteessa yksityisiin palveluntarjoajiin. Laitetoimittajat voivat antaa alennuksia julkisen organisaation hankinnoille. Rahoittajien säännökset julkisen tuen investointien avulla hankitun kaluston tms. käyttämisestä liiketoiminnassa on huomioitava. On perusteltua, että laboratorioiden palvelutarjonta keskittyy laboratorioympäristön mahdollistaman asiantuntijaosaamisen myyntiin, eikä vuokrata julkisella tuen avulla hankittuja koneita. Usein laboratoriopalvelujen osalta on kysymys sellaisista koneista ja laboratorioympäristöistä, johon investoiminen olisi yksityiselle yritykselle suuri riski, ennen kuin siihen on saatu tarvittava osaaminen.

Tarkoituksena kuitenkin on tää, että ei me tehdä polkuhinnoilla mitään. Se on semmoinen kuva mikä ei välity vaan yrittäjät voi aatella sitten, että myö tehään ilmasiks työtä niin sanotusti, mutta kuitenkin silleen, että tehdään eri asioita, keskitytään vähän toisella tapaa. Se on ihan ulkoisen kuvan kannalta sellainen järkevä juttu. (H7)

Me ollaan aina sanottu, me ei niin kuin yksityiselle, me ei pystytä sen kanssa kilpailemaan tosiasiallisesti ja aina parempi, jos yksityinen tekee sitä palvelua kuin tällainen koulu - jäyhä organisaatio. (H5)

Strategiset valinnat ja ansaintamallit

Ammattikorkeakoulun palvelutarjonta on monialaisuutensa puolesta kattava, se on lähes täyden palvelun talo. Eri keskuksien sisällä on erikoisosaamista ja painoaloja, joihin halutaan luoda asiantuntijaimagoa. Tekniikan laboratoriot haluavat ensisijaisesti

palvella ja kehittää alueen yritysten kilpailukykyä, mutta niillä on edellytyksiä kansalliseen ja joiltain osin myös kansainväliseen palvelutoimintaan. Esimerkiksi tarkkuustekniikan laboratorio on ainutlaatuinen ympäristö kansallisella ja kansainväliselläkin tasolla. Aineistosta ilmeni, että laboratoriot eivät pysty kustannusrakenteensa puolesta kilpailemaan yksityisen kanssa palvelun hinnalla. Hintaan perustuva ylivoimaisuus ei ole ammattikorkeakoulun palvelutoiminnassa tavoiteltavaa palvelutoiminnan luonteen eikä myöskään kilpailuedun saavuttamisen näkökulmasta. Luontevampaa olisi näin ollen keskittyä korkeamman asiantuntijuuden palveluihin.

Kannattaa ehkä enemmän keskittyä just siihen mitä muut ei tee, koska meillä on sitten kuitenkin niin sanotusti isompana talona ehkä resursseja enemmän kehittää semmoinen palvelu mitä tuommoinen pienempi aloitteleva yksityisyrittäjä vaikka ei tee. (H7)

Eihän meidän taas toisaalta kannata aivan tehdä kaikkea mitä muut yritykset ympärillä tekee, vaan tarkoitus on sitten keskittyä korkeamman teknologian palveluihin. (H7)

Laboratorioilla voi olla erilaisia liiketoimintamalleja, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Yhtenä mallina on tukea yrityksiä tuote- ja tuotannon kehittämisen haasteissa esim. uuden teknologian käyttöönotossa, jonka jälkeen yrityksellä olisi itsellään edellytykset jatkaa. Usein tarvitaan julkista tukea tai muuta rahoitusta yritysten sekä AMK:n kehitystoimintaan. Yrityksille voi olla kynnys lähteä hakemaan rahoitusta yksinään. Ammattikorkeakoululla on osaaminen ja vuosien kokemus hankkeiden hakemisesta, toteuttamisesta ja hallinnoinnista. Ammattikorkeakoulun kannattaisi tuntea erilaiset rahoitusmahdollisuudet ja ohjata yrityksiä kehittämistoiminnan aloittamisessa. Muita mahdollisia palvelumalleja voisivat olla alihankintamalli ja yhteistoimintamalli. Alihankintamallissa alihankintayrityksen olisi mahdollista tuottaa palvelua ammattikorkeakoulun koneilla ja laitteilla. Yhteistoimintamallissa yritys ja ammattikorkeakoulu yhdessä voisivat tuottaa palvelua markkinoilla. Koulutusorganisaatioiden välistä yhteistyötä on kehitetty mm. T&K-hankkeissa. Yhteistyön tuloksena toimintamallina voi olla, että koulutusorganisaatiot yhdessä tuottavat palveluja esim. PKKY, Itä-Suomen yliopisto ja Karelia-amk hyödyntäen toistensa resursseja.

5.2.2 Markkinoiden ja asiakkuuksien tunnistaminen

Laboratorioilla on paras käsitys alueen toimijoista, joiden kanssa olisi edellytykset tehdä yhteistyötä. Laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämisessä on olennaista tunnistaa markkinat ja määrittää markkinapotentiaali halutuiksi asiakkuuksiksi. Tuotteistamisen näkökulmasta on tunnettava asiakas ja hänen liiketoimintansa, joka on palvelun kehittämisen lähtökohta ja helpottaa konkretisoimaan palvelua asiakaslähtöisesti. Palvelustrategian toteuttamiseen liittyy myös tavoiteltava tulos ja siihen tarvittava asiakaskunta.

Kumppanuuksien luominen valittujen asiakkaiden kanssa lisää yhteistyön avoimuutta. Yhteisen vision avulla pystytään yhdessä innovoimaan arvontuotantoa. Kumppanuuksien valinnassa vaaditaan ymmärrystä asiakaskannan rakenteesta ja asiakaskannattavuudesta. Millaisista palveluista eri asiakkaat ovat kiinnostuneita, millaisia palveluja voimme tarjota kustannustehokkaasti ja minkälaiset asiakkaat ovat kannattavia? (Arantola & Simonen 2009, 8.)

Ammattikorkeakoulun korkealla kustannusrakenteella on vaikutusta haluttujen ja kannattavien asiakkuuksien tunnistamiseen. Jos haluttaisiin painottaa laboratorioiden palvelutoiminnassa enemmän liiketoiminnallista arvoa, olisi laboratorioilla oltava myös kannattavia asiakkaita. Korkeamman hinnan mahdollistavia tuote- ja tuotannon kehittämispalveluja ostavat enimmäkseen suuret yritykset, joita ei maakunnassa juurikaan ole. Nähtiin myös, että ammattikorkeakoulun tulee aluekehittämistyössä tukea yrityksiä katsomatta asiakassuhteen kannattavuuteen, jolloin keskittyminen pelkästään aluekehitysnäkökulmaan ei tuo liikevaihtoa, koska yritysten panostus on erilainen. Pienten yritysten maksukyky on usein huonompi kuin suurten. Halutaan auttaa yrityksiä kokoon katsomatta mm. mikroyrityksiä, jotka eivät välttämättä ole kaikkein kannattavimpia. Tässä näkökulmassa kriittisyyttä esiintyi kumppanuustoiminnan suhteen. Kumppanuussopimuksille ei haluttaisi asettaa liian suurta painoarvoa. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta on kuitenkin tunnistettava mitkä asiakkaat on kannattavia ja joiden kanssa kumppanuutta kannattaa ylläpitää ja hoitaa.

Tällainen kumppanuus ja muu toiminta on ihan järkevää, mutta sille ei pitäisi antaa liiallista painoarvoa. Sit taas me ollaan pieni maakunta. Meidän yhteistyö, sen ei pitäisi hirveästi sulkea pois ketään toimijoita, jotta onko jotkut sopimukset olemassa tai ei. (H4)

Kumppanuusohjelman nähtiin lisäävän palvelutoimintaa kumppanuuksien tunnistamisen ja yhteistyön vastuuttamisen kautta. Kumppanuustoiminta lisää yhteistyötä, koska kumppanuus velvoittaa ylläpitämään suhdetta molemmin puolin. Palvelujen myyntiä on helpointa tehostaa ja kasvattaa jo kumppaneiksi saatujen yritysten osalta. Kumppanuus mahdollistaa palvelujen kehittämisen asiakaslähtöisesti ja tuo siten kilpailuetua. Tekniikan laboratorioden avainkumppanuussuhteen ylläpitäminen ja pitkäjänteinen kehittäminen nähtiin tärkeänä. Kannattava ja haluttu asiakas voisi olla myös kehittämishanke, joka voisi ostaa asiantuntijaosaamista tekniikan laboratoriolta.

Minkä verran siellä on asiakkaina esim. muita hankkeita, koska muissa hankkeissa, siis puhun nyt siis esim. kuntayhtymän tai yliopiston tai yrityksillekin kohdennetaan ESR – hankerahaa. Kuinka paljon nää hankkeet on meidän asiakkaita, koska siellähän ne sadat miljoonat pyörii. (H8)

Laboratorioiden palvelutarjonta on laaja ja niillä on nykyisin laboratoriokohtaisesti erilaisia markkinoita ja kohderyhmiä. Laboratorioilla voisi kuitenkin olla samoja asiakkaita. Palvelutarjooman laajentaminen olemassa oleville asiakkuuksille nähtiin kannattavana toimintana, koska sillä saataisiin helpoimmin kasvatettua myyntiä.

Olemassa olevat asiakkuudet ovat yrityksille kannattavia, mutta usein käsitys lisää ja ristiin myynnin mahdollisuuksista saattaa jäädä tunnistamatta. Nykyiset yhteyshenkilöt eivät välttämättä tunnista asiakasyrityksen muiden toimintojen tai liiketoiminta-alueiden tarpeita. (Mattila & Rautiainen 2010, 107.)

Ne yritykset, jotka tekevät jo yhteistyötä jonkun laboratorion kanssa voivat olla halukkaita yhteistyöhön myös muiden laboratorioiden kanssa, koska kokemusta ja luottamusta on jo saavutettu. Laboratorioiden olisi siis hyvä lisätä tietoisuutta muista palvelumahdollisuuksista olemassa oleville asiakkuuksille. Laboratorioiden yhteistyö on keskittynyt pääasiallisesti tietyille toimialoille, esim. muovi- ja tarkkuustekniikan osalta palvelut ovat teollisuusyritysten tai tietyn teollisuuden alan tarpeisiin ja rakennustekniikan osalta rakennusalan yritysten tarpeisiin. Useasti palvelut ovat monialaisia asiantuntijapalveluja, siksi laboratorioiden on mahdollista tarjota palvelujaan myös muille aloille. Esim. tuotekehitys, ohjelmistokehitys ja tuotannon kehittäminen eivät ole tiettyyn toimialaan sidonnaisia palveluja. Hyödyllisenä haastateltavat näkivät mm. tarvekartoitukset ja markkinatutkimukset joiden avulla palvelujen myyntiä ja kehitystä olisi mahdollista suunnata.

5.2.3 Palvelutoiminnan johtaminen ja resurssien varmistaminen

Palvelutoimintaa kehittäessä on myös huomioitava edellytykset tuottaa palveluja kartoittamalla siihen liittyvät tavoitteet ja vaatimukset. Laboratorioiden palvelutuotannossa asiakas on usein palvelutuotannossa mukana tai jopa vastaa jostain sen osasta. Palvelutuotannon osalta asiakkaalle näkyviä osia ovat mm. fyysiset resurssit ja henkilöt, jotka palvelutoimintaa tekevät eli ovat kontaktipinnassa asiakkaan kanssa. Haastateltavat pitivät haasteellisena palvelutoiminnan kehittämisessä palvelutuotannon ja myynnin johtamista sekä resurssien varmistamista. Aineistosta nousivat esille seuraavat palvelutoiminnan kehittämisessä vaikuttavat seikat:

- Palvelutoiminnan kulttuuri
- Palveluorganisaation rakenteet
- Palvelutuotannon ja myynnin resurssit
- Myynnin ohjaus ja tavoitteiden asettaminen

Palvelutoiminnan kulttuuri

Maksullisen palvelutoiminnan strategian toteuttaminen vaatii sen juurruttamista organisaatioon. Palvelutoiminnan organisaatiota on kuvattu laatujärjestelmässä toimintaohjeena ja prosessikaaviona, mutta prosessien ja toimintatapojen toimeenpano keskuksessa on keskeneräisessä vaiheessa. Sellaista palvelutoiminnan kulttuuria ei ole muodostunut, jossa näkyisi yhtenäisiä tapoja toimia palvelutoiminnassa, palvelukokonaisuuden tuntemista läpi organisaation toimintojen tai palvelukeskeistä asennetta.

Palvelukeskeiset arvot ovat palveluyrityksessä keskeisessä asemassa. Palvelukeskeinen työntekijä noudattaa yhteisiä asenteita ja arvoja, jotka vaikuttavat organisaatiossa työntekijöiden suhtautumisena keskinäiseen vuorovaikutukseensa ja ulkopuolisten tahojen kanssa myönteisesti. (Grönroos 2009, 483.) Ulkoisen palvelutoiminnan jäsentymättömyys ei edistä palvelukulttuurin kehittymistä. Ammattikorkeakoulun henkilöstö on ensisijaisesti palvelemassa primääriasiakasta eli opiskelijaa. Palvelukeskeisyyden juurruttaminen ja ulkoisen asiakkaan arvon tunnistaminen on tärkeää palvelutoiminnan kehittämisessä. Ammattikorkeakoulu tiedetään yleisesti koulutuksesta, ei niinkään ulkoisten palvelujen tarjoajana. Olisi panostettava tunnettuuden kasvattamiseen myös maksullisten palvelujen tarjoajana.

Mutta tunnetaanko meidät sitten miten hyvin palvelujen tarjoajana? Se on sellainen, sitä meitä ei välttämättä mielletä palveluja työelämälle tarjoavana palveluntarjoajana. (H8)

Meidän pitäis pystyä laitteiden ja henkilöiden puolesta olemaan yhdessä yritysten kanssa joustavasti ja meille kävis ja me käytäis siellä ja meihin otettais yhteyttä semmoisen kulttuurin luominen se on aika alkutekijöissään. (H6)

Palvelukulttuurille ominaisten arvojen levittäminen läpi organisaation vaatii kaikkien esimiesten ja johtajien neuvoa ja tukea. Esimiehillä on ratkaiseva asema palvelukulttuurin kehittämisessä, sillä he johtavat organisaation ihmisiä ja vaikuttavat siten myös kulttuuriin. (Grönroos 2009, 489.)

Palvelutoiminnan kulttuurin luominen on pitkä prosessi ja perusta maksullisen palvelutoiminnan kehittämiselle laboratorioissa tulisi luoda hyvin. Kehittämishjelman toteuttamisessa tulisi näkyä johdon tuki ja tahtotila sekä panostus resursseineen. Laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämisessä tärkeänä pidettiin toteuttavien henkilöiden sitouttaminen mm. kannustamalla ja innostamalla kehitystoimintaan. Palvelutoiminnan organisoituminen, prosessit ja toimintaohjeet linjaavat ja sujuvoittavat toimintaa, mutta loppu kädessä ihmiset palvelun suorittavat.

Se ei lähe minkään kehittämisohjelman, toiminnan taikka projektin vaan se on lähettävä niistä toteuttavista henkilöistä ja heidän innostamisesta ja tsemppaamisesta. (H3)

Tiettyjä asioita voidaan hoitaa, jos pikkusen organisaatiota viilataan suuntaan tai toiseen tai tehdään prosessia suuntaan tai toiseen se voi auttaa. Kyllä se vaan on semmoinen asia, että näissä se ihminen on siellä takana, joka sen tekee. (H8)

Palveluorganisaation rakenteet

Palvelutoiminnan rakenteiden luominen keskuksessa on olennainen kehityskohde, jossa määritetään myös vastuut ja roolit myyntiin, palvelutuotantoon ja tukitoimintoihin. Palvelujen sisäisessä tuotteistamisessa palvelu kuvataan työhjeineen, vaadittavine resursseineen ja vastuuhenkilöineen, jotta palvelun tuottaminen olisi sujuvaa. Ammattikorkeakoulun muuntuminen ketteräksi palveluorganisaatioksi on haaste. Kehittämistä tehdään ylempänä kehittämisryhmissä ja alempana keskuksien sisällä olevissa tiimeissä. Hallinnolliset prosessit ja toimintatavat tuovat läpinäkyvyyttä, mutta samalla lisäävät hierarkkisuutta ja saattavat viedä palvelutoiminnassa myyntiprosessin kauas asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

Nykyiset johtamis- ja esimiesrakenteet eivät tue palvelutoimintaa tuotannon ohjauksen tai myynninohjauksen näkökulmasta. Lähiesimies ei välttämättä ole laboratorion substanssiosaaja tai se ei ole mahdollistakaan ottaen huomioon eri tekniikan aloja edustavat laboratoriot. Liiketoimintaan ei ole keskuksen sisällä päällikköä tai esimiestä tms., joka olisi vastuussa pelkästään palvelutoiminnasta ja sen myynnin kehittämisestä. Koulutus- ja kehittämispäälliköillä oleva esimiesvastuu koostuu opetus, laboratorio ja projektihenkilöstöstä. Heidän kehittämisvastuunsa on laaja käsittäen organisaation eri toiminnot. Palvelutoiminnan henkilöstö muodostuu organisaation eri henkilöstöryhmistä, jotka tekevät usein päätehtävänsä ohella opetusta, TKI- ja palvelutoimintaa.

Raportit, sehän on noloa sen voi yksinensä allekirjoittaa – ei ole esimiestä tai sitten esimiehen substanssi on ihan toisella alalla - hän ei oikeastaan voisi tehdä sitä. (H6)

Laboratoriot ovat nykyisin toisistaan erillisiä niin fyysisesti kuin henkilöstöltään. Siksi laboratoriot eivät juuri hyödynnä toistensa osaamista tai jaa tietoa asiakkuuksista. Muiden laboratorioden tuntemus ja laboratorioden välinen yhteistyö laajentaisi näkökulmaa ja mahdollistaisi monialaisen osaamisen hyödyntämisen. Laboratoriotyö voi olla myös yksinäistä tekemistä, eikä siten kannusta kehittämiseen samalla tavalla kuin tiimissä. Haastatteluissa korostui kehittämisen ja palvelutoiminnan tekemisen vaikeus, koska ei ole perustettu laboratorioden kehittämisryhmää ja ilmaistu kehittämisen toimeenpanoa ja panostusta selkeästi.

Taas muut labrat ei hyödy toisistaan. Tietysti onhan labrat niin hyvin eri aloilla. Ei nyt välttämättä betonilabra, tulolabra ja tarkkuustekniikan labra - niin no on siinä varmaan jotain yhteistäkin, kun löytyy. ..kaikilla voisi olla samoja asiakkaita. (H4)

Kyllähän se siinä se palvelujen kehitys - pitäis niin kuin sellainen porukka olla. (H6)

Resurssit ja joustavuus

Haasteita asettavat mm. tekniset, henkilöstöön liittyvät ja taloudelliset resurssit. Teknisillä resursseilla tarkoitetaan konekantaa, joka on vanhentunut tai vaatii päivittämistä. Taloudellisilla tekijöillä tarkoitetaan sitä, että laboratorioden ja palvelutoiminnan kehittämiseen ei ole osoitettu määrärahoja. Konekantaa kuvattiin vanhentuneeksi tai se vaatii päivitystä, uusiin koneisiin ja laitteisiin ei ole pitkään aikaan investoitu. Laboratorioden käyttökapasiteettia on hyvä tarkastella myös palvelutuotannon näkökulmasta, koska laboratorioden laitekantaa käyttävät opetustoiminta, TKI-projektit ja palvelutoiminta. Tämä vaikuttanee myös siihen, että

koneiden käyttökapasiteetti palvelumyynnin lisääntymisen kautta nousee ja toisaalta koneiden joustava käyttäminen palvelutoiminnassa tulee varmistaa.

Labrassa tarvitaan vähän, jos puhutaan tekniikan laboratorioista, puhutaan - sellaista tekniikkaa ja laitteistoa pitää olla... ja ne on meillä nyt tarkkista lukuun ottamatta kautta linjan pikkasen jäämässä jälkeen. Ne ei pysy ajan tasalla. Jos ne ois ajan tasalla, ne tois mukanaan sitten helposti opiskelijoita, harjoittelijoita uusia rahoitusmahdollisuuksia ja projektimahdollisuuksia. (H4)

Sitten eihän meillä mitään määrärahoja ole käytännössä ollut, millä labroja kehitetään ja jota kautta palvelutoiminta saataisiin vilkkaammaksi. (H2)

Henkilöstöön liittyvillä haasteilla tarkoitetaan mm. osaamisen ylläpitämistä. Osaaminen on tekniikan laboratorioiden tärkein pääoma, jonka ylläpitäminen on haastateltavista olennaista, mutta haastavaa nykytilanteessa. Laboratorioiden toimintaa ylläpidetään pienellä henkilöstömäärällä. Määräaikaiset työsuhteet ja henkilökunnan vaihtuvuus aiheuttaa ongelmia laboratorioiden toiminnan kehittämiseksi. Palvelujen tarjoamiseen vaikuttaa suuresti sillä hetkellä käytettävissä olevat henkilöresurssit. Lyhyet määräaikaiset työsuhteet eivät edistä pitkällä aikajänteellä osaamisen ja palvelutoiminnan kehittymistä. Erityinen osaaminen jonkun palvelun suorittamisessa saattaa olla yhdellä henkilöllä. Kaikkia palveluja ei ole myöskään dokumentoitu. On paljon hiljaista tietoa, jota myös pääsee katoamaan vaihtuvuuden myötä. Vastuuhenkilöt on nimetty, mutta ei ole varmistettu lisäresurssia, sijaisuuksia tai järjestelmää henkilön ollessa estynyt palvelua suorittamaan.

Mikä sen tekee mutkikkaaksi on just, kun me ollaan niin pieni toimija. Kysymys on siitä, ketä henkilöitä meillä milläkin hetkellä on ja mikä niitten osaaminen on. (H4)

Meiltä puuttuu tää perusjengi, joka tekis tätä palvelutuotantoa ihan oikeesti. (H5)

Tärkeintä on koko toiminnan kannalta se näkyvyys, koska tietyllä valmiudella ja tällaisella varmuudella sitten kanssa pystytään kyllä tekemään yhtä sun toista. Mutta totta kai siellä perässä tulee ja oikeastaan siinä rinnallakin - ei tässä saa perässä laahata – niin osaaminen. Se, että se resurssi on sellainen, asiat hoituu ajallaan. (H7)

Hyvä on saaha muillekin henkilöille sitä osaamista ja kykyä hoitaa näitä asioita levitettyä. Sellainen lisäresurssi tarvittaessa on saatavissa jostain, kun tuntuu että semmoista ei ole mistä oikein napata. (H7)

Mielenkiintoinen laboratorioiden palvelutoiminnassa on resurssien varmistaminen, joka on palvelutuotannolle tietysti olennaista. Resurssien saatavuus ei kiinnosta puolestaan asiakasta, hän on kiinnostunut ainoastaan ratkaisusta ongelmaansa.

Tässä tutkimuksessa ristiriitaisia näkemyksiä ilmeni nimenomaan resurssien varmistamisen ja palvelujen myynnin osalta. Eräs ajatus oli, että myydään palveluja ja varmistetaan sitten resurssikysymykset keinolla millä hyvänsä. Palvelutoimintaa ei edistä, jos palveluja ei uskalleta myydä resurssien puuttumisen pelossa. Toinen ajatus oli miten paljon uskalletaan myydä, jos resurssit eivät ole varmistettu ja edellytykset kunnossa.

Miten taataan, että tuotokset on riittävät, hyvät, mut sitten ennen kaikkea ihan se, että meillä pitäis olla valmius tuottaa niitä palveluja ja sitten niitä pitäis niin kuin myydäkin. (H4)

Pahinta tietysti on, että aletaan myymään, mutta se tuotantoprosessi ja koneet ei ole kunnossa. (H4)

Meidän pitäis niin kuin jos raa'asti ajatellaan, meidän pitäis myydä niitä palveluja ja sitten kiivaasti ruveta etsimään sitä tapaa miten me ratkaistaan, että myös sille asiakkaalle ihan oikeasti se toimitetaan. (H8)

Erilaisilla työehtosopimuksilla tekevien henkilöiden sovittaminen palvelutoimintaan on haastavaa, koska koetaan eriarvoisuutta palkkauksen suhteen. Opetushenkilöstön osallistumista palvelutoimintaan vaikeuttaa nykyinen lukuvuositasonen työaikas suunnittelu, joka tehdään ennakkoon tulevalle vuodelle. Työaikasunnitelmaan määritellään myös muun kuin opetustyön osuus. Opetushenkilöitä veloitetaan osallistumaan myös tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä palvelutoimintaan. Tällä tarkoitetaan sellaista työelämälähtöistä toimintaa, jolla varmistetaan opetuksen ajantasaisuus ja osaamisen kehittäminen. Opettajaresurssin varaaminen ja aikatauluttaminen palvelutoimintaan vaatii haastateltavista joustavampia työaika- ja palkkausjärjestelmiä. Palvelutoiminnalle haastetta lisäävät myös aikataululliset tekijät. Laboratorioiden käyttäminen palvelutoiminnassa ja opetustoiminnassa vaatii yhteensovittamista, joka vaikuttaa palvelun suorittamisen ajankohtaan. Palvelutoiminnan vaatimaan ketteryyden saavuttaminen koulutusorganisaatiossa on vaikeaa näiden tekijöiden johdosta.

Kun ollaan opetuksessa ja pitäis kuitenkin tehdä palvelutoimintaa. Jos sitä tekee vähän, niin niihin menee aikaa niin paljon kuin ikinä pystyy laskuttamaan. (H6)

Palvelutoimintaa - se pitää haluta tehdä, ja jos tuota on pilkottu työ, opetat suunnittelet ja teet palvelutoimintaa, niin se ei - siihen pitää olla jonkinmoinen jonglööri, että riittää paukut siihen kaikkeen. (H6)

Opettajien käyttäminen palvelutoiminnassa on hankalaa, koska niitten työaikasunnittelu, lukujärjestykset, ja sitten tämmönen suht nopea yritysten tarve... näitten sovittaminen on hankalaa. (H4)

Myynnin ohjaus ja tavoitteiden asettaminen

Laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämiseksi tarpeellisten rakenteiden ja sitouttamiseksi tärkeiden kannustusjärjestelmien luominen on olennaista myynnin kehittämisessä. Myynnin johtamisen osa-alueisiin kuuluvat tekijät, kuten ohjaus, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja tuki- ja kannustuskeinot nousivat haastatteluissa esille. Organisaatiossa ei ole vakiintunutta myynnin johtamisen toimintatapaa. Tärkeimpänä nähtiin henkilöiden osaamisesta ja tahdosta lähtevä palvelujen kehittäminen, joka itsessään jo sitouttaa henkilöä palvelun myyntiin.

Johtaminen ja tää tällainen hengen luominen on, pitää olla casejä ja pitää tukea, että ei ole ihan yksinäistä touhua. Pitää olla onnistumisia sitten kanssa siinä. (H6)

Epäselvää haastateltavista oli laboratorioiden myynnin tavoitetaso ja kenelle se on vastuutettu. Mielekäs tavoiteasetelma laboratorioiden palvelumyynnille selkeyttäisi ja motivoisi kehittämistoimenpiteisiin, mutta motivoitumista myyntityöhön ei tapahdu, jos kehoitetaan vain myymään. Organisaation tulee antaa myös välineet ja keinot miten myyntitavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Toiminta kuvattiin vakioasiakkaiden kanssa mutkattomaksi, koska ollaan jo tuttuja. Uusien asiakkaiden hankkiminen kuvattiin vaikeaksi, koska esim. markkinoinnin keinoja ja välineitä ei ole määritelty.

Myynnin tavoitteiden asettaminen tarkoittaa parhaimmillaan mielekästä haastetta, luovuutta ja kannustavuutta myynnin kasvuun ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Strategian, myyntitiimin ja myyjien henkilökohtaisten tavoitteiden on tuettava toisiaan, sen vuoksi tavoitteiden laadinta on avointa vuorovaikutusta eikä yksipuolista sanelua. Myyntitiimin saadessa mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteiden määrittämiseen, heille syntyy usein tarve näyttää ja tavoitteetkin asettuvat luonnollisesti korkeammalle. Edellytyksenä on kuitenkin tavoitteiden saavuttamiseen kannustava palkitsemisjärjestelmä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 51.)

Myös tekniikan laboratorioille olisi hyvä määritellä laboratorio- ja vastuuhenkilökohtaiset myyntitavoitteet nykyisille asiakkaille ja keinot uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Pidemmällä aikajänteellä mahdollistuu myös kysynnän ennustaminen jos myynnin ohjaaminen kehitty systemaattiseksi toiminnaksi.

Tietysti se mitkä ne tavoitteet - paljonko tavoitellaan missäkin - sehän on erittäin epäselvää, että mikä on esim. x-laboratorion palvelujen myynnin tavoitetaso ja kelle se vastuutetaan ja minkälaisen porkkanan tämä

tavoitetasoon saavutettuaan tämä vastaava henkilö saa. Kaikkihan tämmöiset asiat on erittäin epäselviä. (H3)

Sitten oikeesti tän tavoitteen esille tuominen joka paikassa, että jos sitä katotaan tässä loppuvuodesta että et ole hirveästi näitä myynyt... onko sitä selkeästi silloin vastuutettu sitä myyntiä ja markkinointia kenellekään? (H3)

Palveluja suorittavat kokevat vastuun ja riskin palvelutoiminnasta epäoikeudenmukaiseksi erityisesti, jos siinä ei ole mahdollista saavuttaa hyötyä. Tärkeänä pidettiin myös kannustusjärjestelmää, joka motivoisi kehittämään palvelutoimintaa ja myyntiä. Kun myynti ja sen kehittäminen on vastuutettu esim. palvelujen myyntitiimille, mahdollistetaan jäsenien motivoituminen myös toistensa onnistumisista. Toisaalta tavoitteetkin voivat kasvaa suuremmiksi toistensa kannustamina. Vastuun ja vallan antaminen on myös motivoiva tekijä. Laboratorion toiminnan kehittämiseen motivoiva tekijä voi olla myös laboratorion budjetti, jonka käytöstä vastuu ja valtuudet on laboratorion palvelutoiminnan vastuuhenkilöllä.

Se tietty vastuuttaminen - ehkä pieni osa riskistä niin kuin henkilökunnalle joo, mutta jos henkilökunnalle antaa riskejä, sitten toisella puolella pitäis olla mahdollisuus hyötyä siitä. (H4)

Mulla on kuitenkin X-labran tili niin kuin omassa hallussa, että tavallaan ne rahat jää niin kuin omiin käsiin. Ne voi käyttää työskentelyyn, ne voi käydä asiakaskäynnillä tai käydä suunnittelu tai käyttää vaikka matkakuluihin tai tällaiseen tai käydä kouluttautumassa jossain tilaisuuksissa. Mun mielestä se on niin kuin motivoiva tekijä. (H4)

Organisaation johdon tuki palvelutoimintamyönteisen ilmapiirin ja asenteen vahvistamisessa on tärkeää. On herätettävä kipinä, innostettava ja mahdollistettava lähteminen palvelutoimintaan mukaan. Usein ajatellaan, että on helpompi pysyä tutuissa ja turvallisissa tehtävissä kuin astua ulos omalta mukavuusalueelta, jota henkilökohtainen myyntityö tai yhteistyö yrityksissä saattaa henkilöille merkitä.

5.2.4 Palvelukehityksen systemaattisuus

Elinkeinoelämältä tulevien signaalien ja tarpeiden tunnistaminen ja yhteistyökumppaneiden liiketoiminnan ymmärtäminen edistää uusien palvelumahdollisuuksien tunnistamista. Uusia palvelumahdollisuuksia voi syntyä esim. kone- ja laitehankintojen tai uusien laboratorioympäristöjen kehittämisen kautta. Systemaattisuuden luominen läpi näiden tunnistettujen elementtien jatkuvana toimintana edistää palvelutoiminnan kehittymistä ja jatkuvuutta. Palvelujen kehittäminen tuotteistamisen keinoin on mahdollista sekä olemassa oleville palveluille

että uusille palveluille. Tuotteistaminen jo itse prosessina luo systemaattisuutta palvelujen kehittämiseen mm. palvelujen kuvaamisen, palvelutuotannolle tyypillisten työkuvausten ja menetelmien, hinnastojen ja muiden dokumentointien kautta. Prosessit ja kuvaukset sujuvoittavat palvelukehitystä, palvelutuotantoa ja myyntiä mikäli ne saadaan jalkautettua arkiseksi toiminnaksi. Aineistosta ilmeni palvelujen kehittämisen systemaattisuuden luomiseen vaikuttavat seikat:

- Tekniikan laboratorioiden palvelujen syntyminen
- TKI-hankkeiden kautta syntyvien palvelujen tunnistaminen
- Asiakaslähtöisten palvelukehitysmahdollisuuksien tunnistaminen
- Laboratorioharjoittelijoiden mahdollistama palvelukehitys

Tekniikan laboratorioiden palvelujen syntyminen

Ammattikorkeakoululla on ollut aikaisemmin palvelutoiminnan rakenteita kuten muovimetallikeskus palveluorganisaatio, joka on purettu alueella tapahtuvien rakenteellisten muutosten ja strategisten valintojen myötä. Nykyiset laboratoriot ovat syntyneet näiden aikaisempien rakenteiden aikana ja jääneet toimimaan opetuksen tukena erillisinä laboratorioina. Tekniikan laboratoriot ovat kehittäneet laboratorioiden toimintaa julkisen tuen kehittämisprojektien avulla. Yksityisissä yrityksissä palvelukehitys on yleensä systemaattista toimintaa, koska se on menestymisen ehto. Tekniikan laboratoriolla ei ole tunnistettavissa systemaattista palvelukehitystä. Yritykselle on syntynyt ensin tarve, johon ratkaisua on kysytty laboratoriosta. Palvelusta on muodostunut joko pysyvä tai kertaluonteinen. Palvelumahdollisuudet syntyvät paitsi organisaation nykyisestä osaamisesta, mutta myös yrityksiltä tulevista signaaleista ja palvelutarpeista, joihin ammattikorkeakoulu tunnistaa olevan palvelumahdollisuuksia kasvattamalla omaa osaamistaan.

Ei ole mitään systemaattista tapaa, millä me ollaan niitä rakennettu vaan on niin että todellakin että erilaisten hankkeiden, kyllä mie sanosin, että ne on hankkeet, joiden kautta meille on tätä osaamista tullut. (H5)

Niin kaikki on lähtenyt liikkeelle jostakin julkisrahoitetusta hankkeesta. On tehty jotakin yhdessä, jossa yrityksen riski on ollut pieni ja sit siinä on tietty joku luottamus syntynyt ja toisaalta se ymmärrys yritys on oppinut tietämään mitä me osataan ja mitä ei. (H4)

Palvelutoiminta ei ole ollut sillä tavoin ajateltua, että me luomme jotain ja lähemme markkinoimaan sitä, vaan se on tullut aivan toisesta suunnasta. Se on tullut siitä tarpeesta, huutavasta pulasta ja tää on ehkä yks kanssa semmoinen mielenkiintoinen asia, että löydettäisiinkö me jotain sellaista, jota ei ole vielä keksitty. (H1)

TKI-hankkeiden kautta syntyvien palvelujen tunnistaminen

Haastateltavat kuvasivat, että palveluja syntyy usein hanketoiminnan kautta, jossa toimijat ovat tuntevat toistensa toimintaa ja laitekantaa ja ymmärtävät mitä osaamista heillä on. Kysymys on usein asiakaslähtöisestä toiminnasta, jossa palvelu on syntynyt yhteisessä vuorovaikutuksessa ja prosessissa. Tällainen toiminta tukee hyvin ammattikorkeakoulun toimintaa aluevaikutustyössä, mutta se voisi olla myös tapa kehittää palveluja. Palvelutoiminnan kehittämisen kannalta olennaista on luoda sellaisia rakenteita, joissa palvelumahdollisuuksien tunnistaminen tehdään läpinäkyväksi. Esimerkiksi, jos palvelutoimintaa syntyy hanketoiminnan kautta, silloin olisi huomioitava palvelun syntymisen mahdollisuus jo hankkeen suunnittelussa ja seurattava palvelun syntymistä. Palvelukehityksessä on niin kuin muussakin koulutus- ja TKI-toiminnassa huomioitava sopivuus palvelustrategiaan ja muhin ammattikorkeakoulun strategiaan valintoihin.

Se pitäis olla myös sen elinkaaren aikana olla tietoja, käydä keskustelua siitä, miten onko se linjassa meidän palvelutuotteiden kanssa ja että tämmöistä. (H8)

Se pitäis jo aikaisemmin kytkeä mukaan siihen palvelutoimintaan, että sitä pystyis niin kuin se, että jo hankkeen pystyis niin kuin vähän kääntämään, jos se ei mene oikeeseen suuntaan tai yhteiseen suuntaan tai sellaiseen, joka tukee meidän talon toimintaa. (H8)

Asiakaslähtöisten palvelukehitysmahdollisuuksien tunnistaminen

Palvelukehityksen lähtökohta on osaaminen, joka edellä on mentävä palvelukehityksessä ja tarjonnassa sekä myynnissä. Palvelukehityksen yhdeksi näkökulmaksi nousee siinä mielessä osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen toimenpiteiden avulla voidaan osoittaa palvelukehitystehtäviin ne henkilöt, joilla on edellytykset kehittää palvelua asiakkaan kanssa yhteisessä prosessissa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan palvelut ovat jo piirteittäin sellaisia, joissa edellytetään vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämisprosessia asiakkaan kanssa. Kumppanuustoiminnassa pyritään syventämään yhteistyötä erilaisilla toiminta-alueilla. Laboratorioiden olisi hyvä lähteä luomaan pitkäjänteistä yhteistyösuhdetta avainkumppaneidensa kanssa myös palvelukehittämisen näkökulmassa. Se edellyttää jatkuvaa kommunikaatiota ja proaktiivista palveluhenkisyyttä laboratoriolta, jolloin tehtävään olisi osoitettava henkilöstöstä ne, joilla on paras osaaminen ja kyky toimia tämän tyyppisissä tehtävissä. Palvelutarpeiden kartoittaminen on yksi systemaattinen ja asiakaslähtöinen keino selvittää kysyntää olemassa oleville palveluille tai uusien palvelujen kehittämiselle. Keskuksen tekniikan ja liiketalouden integraatio voisi tuoda laboratorioiden palvelukehitykseen paitsi liiketaloudellista

näkökulmaa, mutta myös mahdollistaa laadukkaiden markkinatutkimuksien tekemisen myös laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämiseen.

Tuollaiset kysymykset pitäisi labroissa vuosittain miettiä, mitä tää ylipäättään tuote, asiakkaat, kilpailijat tällainen ihan periaatteessa normaaleja markkinatutkimuksia. Täs olis yksi kysymys missä mie toivoisin, että meidän liiketalous pystyisi auttamaan meitä vähän enemmän sekä opettajat että opiskelijat. (H4)

Laboratorioiden olisi hyvä hyödyntää ja helppo itse asiassa hyödyntää näitä avainkumppanuuksia ja lähteä käymään keskustelua, että mitä palveluita voitais kehittää ja mitä olis sellaisia heillä tarpeita. (H8)

Laboratorioharjoittelijoiden mahdollistama palvelukehitys

Hyvänä käytäntönä laboratorioiden palvelukehityksessä on tunnistettu myös opiskelijaharjoittelijat, jotka ovat tukeneet laboratorioita asiantuntijatyössä. Laboratorioharjoittelut jatkuvana toimintana edistäisivät laboratorioiden kehittämistyössä sekä palvelutoiminnassa. Opiskelijat voisivat laboratorioympäristössä testata uusia välineitä ja teknologioita ja niiden hyödynnettävyyttä. Innovatiivisimmat työvälineet siirtyisivät näin hyödyntämään myös elinkeinoelämän ja koulutuksen tarpeita. Tämän kaltainen toiminta parhaimmillaan hyödyntää paitsi laboratorion ja opiskelijan että ulkoisen asiakkaan tarpeita.

Olis kiva, että ei tarvitsisi pelkästään hankkeissa vaan se olisi, myös tämä opetus ja laboratoriotoiminta siinäkin kohtaa tukis niin kuin toisiinsa. Paitsi että ne opiskelijat tukisivat palvelujen tuottoa - sitten ne tukis tavallaan laboratorioiden kehittymistä. (H4)

Kaikkein innovatiivisimmat työvälineet tai uusimmat työvälineet tuli siellä labrassa otettua käyttöön ja sitten vähin erin ne menivät opetukseen. Siinä minusta se on erinomaisen tärkeää, että meillä pitäis olla kokoajan tällaisia caseja. (H5)

Opiskelijat tekisivät niin kuin ryhmänä pieniä labrakokeiluja, demoja, ym. Yritykset antaisivat vaan ideoita omista ideapankeista tällaisia ei kriittisiä, mutta kiinnostavia, mitä he ei ite ehdi testaamaan ja opiskelijat voisivat kokeilla tulisiko niistä jotain kiinnostavaa, miltä ne näyttää olisiko ne ideat toteuttamiskelpoisia. (H4)

5.3 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistaminen teemassa haluttiin saada esille mitä hyötyjä laboratorioiden palvelujen tuotteistamisella on saavutettavissa. Haluttiin myös selvittää miten nykyiset palvelut tehdään konkreettiseksi, miten palveluista viestitään ja mitä materiaalia: dokumentteja, esitteitä, hinnastoja yms. on käytössä ja mitä

oikeastaan tarvitaan palvelun sisällöstä ja laadusta viestimiseen. Tarkoituksena oli selvittää millainen näkemys tutkimuksessa nousee ilmi markkinoinnin ja myynnin suhteen. Mikä olisi hyvä markkinointikanava ja miten aktivoida ja tehdä palvelujen myyntityötä. Haastateltavilta kysyttiin myös hinnoittelusta, joka on osa tuotetta ja olennaisesti vaikuttaa hankintaprosessissa.

5.3.1 Tuotteistamisen hyödyt

Palvelujen tuotteistaminen nähtiin kehitysaskeleena, mutta toistaiseksi tuotteistamisen nähtiin jääneen vaillinaiseksi. Tuotteistaminen on haastateltaville näkynyt lähinnä palvelujen ulkoisena kuvaamisena asiakkaan näkökulmasta. Sisäinen tuotteistaminen eli palvelujen kuvaaminen sisäisen toiminnan näkökulmasta olisi myös tehtävä.

Nähdään, että sisäisesti palvelutoiminta on organisoitumatonta ja sisältää siten suuren riskin palvelumyynnin osalta. Uskaltaanko ryhtyä aktiivisesti myymään, jos toimintaedellytykset: palvelutuotannon vastuut, roolit ja ohjaus eivät ole varmistettu? Toisaalta ei tuotteistettu palvelukaan ole välttämättä sellaisenaan valmis tai organisaatio viimeistä silausta myöden valmis myymään palvelua niin kuin se on tuotteistettu. Myynnin kautta saatu kokemus siirtyy palvelutuotteeseen ja kehittää palvelua ja sen tuottamista ja myymistä edelleen.

Sisäinen ohjaus pitää olla järjestetty ja sitä tuotteistaminen ei vielä tuo tätä puolta siihen millään tavalla mukaan. (H2)

Jos me lähettäis myymään näitä meidän palveluja tosissamme, meillä olisi heti alkuun melko paljon lisää kysyntää. Mutta se pulma just on, että olisin vähän varovainen sen kanssa, kuinka paljon myyt tilanteessa, jossa ei ole varmaa, että kuinka paljon niitä pystytään tuottamaan. (H4)

Kun on niin vähän itse asiassa tehty ja myyty tuotteistettuja palveluja, että meiltä puuttuu sellainen tietty kokemus ja se, että se kuitenkin pikkasen kehittyy ja viillautuu kun sitä jonkun aikaa harrastaa. (H4)

Haastateltavien mielestä palvelutoiminnan kehittäminen ja palvelujen kuvaaminen olisi mielekkäämpää, jos kehittämistoimintaa tehtäisiin enemmän keskuksen intresseistä lähtien ja henkilöstön osaamisen ja tahtotilan kautta. Korostettiin sitä, että tuotteistetaan hyvin ne palvelut, joihin on osaaminen olemassa. Osaamista ja sitä kautta mahdollisuuksia tuotteistaa erilaisia palveluja kiistatta on lukuisia. Esille nousi myös sisäisen markkinoinnin osa-alueet kuten sisäisen viestinnän ja johdon tuen ja panostuksen tärkeys.

Mulle riittäisi, että se olisi tässä talon sisälläkin niistä puhuttais ja semmoiset ihmiset puhuis, jotka niistä tietäis. (H6)

Kuitenkin pitäis vähän kautta linjain kattoa niitä, että - ja niitten toteuttavien henkilöitten kanssa yhdessä miettiä sitä, että mikä olisi sille henkilölle sellainen mukava juttu, jota hän haluaa yrityksiin tehdä. Se olisi niin kuin myyty näille ihmisille ensin, se sisäinen markkinointi on tässä tärkeää. (H3)

Esiin nousi myös kriittisyys tarvitseeko kaikkien laboratorioiden palvelujen ollakaan tuotteistettuja. Laboratorioissa kuitenkin on jo vakiintuneita yritysyhteistyökumppaneita, joiden kanssa toiminta on aktiivista ja luontevaa, koska toimijat tuntevat jo toisensa ja osaavat kysyä palveluja. Usein kysymys on aineettomista palveluista kuten tutkimus- ja kehityspalveluista, joiden määrittäminen yleensäkin palvelutuotteeksi (tarjoomaksi) on haastavaa. Tuotteistamisen avulla kuitenkin pyritään luomaan ulkoisesti ja sisäisesti kuvattu palvelu, joka sinällään on organisaatiossa yhdenmukainen tapa esittää tarjooma. Toiset palvelut ovat aineettomampia kuin toiset. Esim. mittauspalvelu on helpommin kuvattavissa kuin konsultointityö. Erityisesti tutkimus- ja kehitys ja muun konsultointityön kuvaaminen on hankalaa palvelun luonteen takia. Palvelun avulla saavutettavia tuloksia on vaikea hahmottaa tai edes ennalta tietää. Asiakaskaan ei välttämättä tiedä tällaisissa asiantuntijapalveluissa mikä tarve tarkkaan ottaen on vaan ensin on tehtävä diagnoosi ja esiselvitys.

Se tuotteistaminen on, jos se ehkä on vähän vajaata, mutta tämän jatkuvan yhteistyön ansiosta sitä ei ehkä nyt tarvita, jos yritys ymmärtää sen toiminnan. Sieltä kautta ne toimeksiannot on tullut. (H4)

Ehkä sitä pitäis yhdenmukaistaa sitä esitystapaa, ei tuotteistus tarkoita sitä, että kaikki on niin selvää kuin pläkki - osta pala saippuaa ja sillä siisti. Kyllä tällainen yleiskonsultointi on ihan selkeä tuote. (H4)

En pysty oikeastaan sanomaan sellaista miten niitä voitaisiin niin kuin paketoita ja mitä ne tuotteet voisivat olla. Tuotteita on myydä työtä ja tutkia jotain, mutta ei ole mitään sellaista selvää. (H1)

Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä katsottiin hyödylliseksi. Sen avulla on mahdollisuus tehdä palvelu näkyväksi ja näyttää ulospäin mitä palveluja on, mitä osataan tai voidaan tehdä. Yleisesti haastateltavien mielestä tuotteistamisen toimenpiteenä tehty palvelujen kuvaaminen edistää palvelujen myyntiä, tehostaa ja järkevöittää palvelutoimintaa. Tuotteistamisen hyötynä nähtiin myös myyntityön helpottuminen. Kun palvelut on konkretisoitu ja prosessoitu, myyntityötä tekevä henkilö ymmärtää palvelun tarjoamisen raamit, mihin osaaminen ja resurssit riittävät.

Silloin dokumentit: esitteet, kuvaukset, hinnastot ym. tukevat palvelujen myyntityötä. Kehittämistoimenpiteenä tuotteistaminen tekee organisaation osaamisen läpinäkyväksi sen jäsenille. Isossa organisaatiossa voi olla vaikeaa hahmottaa mitä kaikkea osaamista ylipäättään on olemassa.

Kumminkin se on helppo ja yksinkertainen malli miettiä, mikä voisi olla, ei vaadi mitään sertifiointia tai standardia, jonka mukaan joku asia tehdään. (H2)

Se on kai helpoin tapa näyttää ulospäin, että meillä on - mitä voidaan olla. (H2)

Siis on se varmaan vähän puolitiessä onko miellä yhteistä käsitystä mitä tuotteita meillä on mitä se asiakkaan kannalta tarkoittaa, mitä arvoa siitä saa ja millä ehdoilla ne sen saa. (H4)

Tuotteistamisesta on ilman muuta hyötyä, sehän tarkoittaa ylipäättään mahdollisuutta käydä niin kuin järkevästi kauppaa, toistettavuutta tällaista ettei tarvitse aina kaikkea harjoitella alusta asti uudelleen. Tietty ylipäättään se toiminta on tehokasta ja todella pystyy ylipäättään viestimään mitä ollaan tekemässä. (H4)

Kaupallisessa mielessä se edesauttaa sitä, että se pystytään kustannustehokkaasti toteuttamaan ja löydetään sille oikea hinta. (H7)

Pitää olla niin hyvin dokumentoitu palvelu ja henkilö mikä myyntityötä tekee pitää pystyä myös ymmärtämään mitä myy. Ettei myy liikaa ettei myy liian vähän, vaan tietää ne rajat, että näihin ne pystyy. (H1)

Hyötyä sisäisen toiminnan kannalta olisi palveluprosessien kuvaaminen sisäisestä näkökulmasta. Se nähdään laatua ja tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Laboratorioilla - lähinnä muovi- ja rakennustekniikan laboratoriolle on joistakin palveluista työ- ja menetelmäkuvauksia käytössä ja niiden ylläpitäminen nähtiin tärkeäksi. Kaikki laboratorioiden palvelut eivät kuitenkaan ole dokumentoituja. Laboratorioilla on usein vain yksi henkilöresurssi, joka palvelun suorittaa. Näin ollen tieto palvelun suorittamisen tavasta on vain palvelun suorittajalla, joka on hiljaista tietoa. Kehittämistyö, kuten tuotteistaminen vaatii laboratorioiden vastuuhenkilöiltä lisätyötä normaalin työn lisäksi. Tuotteistamisen hyöty kuten laadun tai tehokkuuden parantuminen tai myynnin kasvu voidaan nähdä pitkäjänteisen työn tuloksena. Myös laboratorioiden laatukäsikirja ilmaistiin olennaisena puutteena.

Sitä ei välttämättä - ei näe ensi alkuun sitä hyödyllistä puolta, koska se tuottaa ensin sitä työtä, mutta kuitenkin se laatu on saatavissa sitä kautta. (H7)

Kaikista ei ole kuitenkaan paperille kirjoitettu työohjetta, tee näin ota nämä asiat tässä huomioon ja mittaa sitä ja sitä ja sitten vasta tee tätä näin. (H7)

Kuvattaisi ihan arjen tasolla näitä palvelujen tuottamisia, niin joskus on kysytty - missäs meidän laatukäsikirja on meidän laboratoriosta, niin onhan se, että kyllä pitäisi olla - että eihän meillä ole. Tai jos me tehdään joku palvelutuote, millä

*me varmistetaan, että se tuote niin kuin tehdään toistuvasti samalla tavalla.
(H5)*

Rakennustekniikan laboratorio on auktorisoitu palveluntarjoaja ja palvelut usein sellaisia, jotka tulee suorittaa tiettyjen standardien ja normien mukaisesti. Tällaisissa tapauksissa työohjeiden ja kuvausten laatiminen parantaisi toiminnan ja palvelun laatua. Toisaalta myös lisähenkilöresurssien saaminen saattaisi olla helpompaa ja turvallisempaa palvelun tuottamisen suhteen, kun se olisi kuvattu sisäisen toiminnan näkökulmasta. Tällaisten palvelujen suhteen palvelun suorittajankin pitää olla pätevytynyt. Näin ollen kuka tahansa ei voi palvelua suorittaa vaikka olisi osaaminen, palvelun prosessikuvaus ja työohje olemassa.

Tuotteistaminen olisi helpompaa, jos ymmärrettäisiin ja tunnettaisiin asiakkaita paremmin. Suhteilla ja verkostoilla nähdään olevan merkittävä hyöty palvelutoiminnalle. Asiakkaiden ymmärtäminen ja tunteminen edellyttää tiedon kulkemista läpi organisaation eri toimintojen sekä tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa. Toisaalta se edellyttää proaktiivista asennetta, on myös lähdettävä hakemaan tietoa siitä, missä voidaan olla yrityksille avuksi.

5.3.2 Markkinointi ja myynti

Ammattikorkeakoululla ei ole mainetta ulkoisten palvelujen tarjoajana. Palveluja ei ole tarjottu aktiivisesti, mutta niitä saa kun osaa kysyä. Myyntiorganisaation puuttuminen nähtiin olevan syy tehottomaan markkinointiin ja myyntiin. Palvelujen ulkoinen myynti ei ole ollut ensimmäinen prioriteetti, siksi siihen ei ole myöskään muodostunut kulttuuria. Profiloituminen palveluntarjoajana ja myyntiprosessin luominen on organisaatiossa vasta alussa. Tämä asettaa haasteen myös markkinoinnille ja myynnille. Henkilöstö ei ole orientoitunut palveluhenkisesti vaan markkinointia tapahtuu tiedostamatta erilaisissa yhteyksissä. Palveluhenkisyyden luominen ja palvelujen sisäinen markkinointi on olennaisen tärkeää, jotta palvelujen markkinointi muuttuisi tietoiseksi toiminnaksi.

*Harva yritys tulee tänne ja tilaa meiltä jonkun palvelun jos ne ei tiedä meistä mitään muuta kuin ammattikorkeakoulu, hyvin hankalaa on. Eikä meillä sellaista mainettakaan ole, että meiltä voisi niin kuin tulla ostaan palveluita.
(H4)*

Tällä hetkellä niitä ei markkinoida - myydään ihan satunnaisesti tai sitten ei tiedetäkään sitä tekemämme – kun henkilö kuka juttelee kenenkin kanssa. (H4)

Markkinoinnin ja viestinnän suhteen esille nousi organisaation perusviestintä ulospäin, jossa myös palvelutoiminta olisi huomioitu. Opetus, palvelu- ja TKI-toiminta muodostavat yhdessä ammattikorkeakoulun toiminnan kokonaisuuden ja sen tulisi myös yhtäläisesti näkyä ulkoisessa viestinnässä. Haastateltavien mielestä tekniikan laboratorioiden toiminnan tulee nousta esiin organisaation perusviestinnässä, esim. ammattikorkeakoulun sidosryhmälehdessä välityksellä tai yhteistyökumppaneiden kuten seudullisten kehittämissyhtiöiden toimiessa markkinointikanavana.

Tekniikan laboratorioiden imagon kehittäminen houkuttelevammaksi vahvistaisi omalta osaltaan koko ammattikorkeakoulun kokonaisprofiilia. Tekniikan laboratorioiden toiminnan näkyvyydellä saattaa olla merkitys myös opiskelupaikan valinnassa. Toisaalta tekniikan laboratorioiden imagon luominen voi myös tarkoittaa laboratorioiden tuotteistamista itsessään. Tekniikan laboratoriot ovat nykyään ajautuneet erilleen toisistaan niin fyysisesti kuin osaamiseltaan omiin alueisiinsa keskuksessa. Laboratorioiden yhdistäminen esim. tekniikan palvelukeskukseksi olisi tärkeää laboratorioiden keskinäisen tiedon jakamisen ja palvelutoiminnan kehittämisen osalta. Markkinoinnin näkökulmasta kannattaisi viestiä tekniikan palveluista laboratorioiden tarjoamana kokonaisuutena esim. ajoittain tehtävillä markkinointikampanjoilla internet-sivuilla sekä uutis- ja myyntikirjeissä valituille kohderyhmille.

Jos me katotaan meidän WWW-sivuja näissä pitäis tulla sellaisia nosteita, että olisi niin kuin laboratorioaika, että sitä laboratoriota tuotais esim. esille. (H8)

Tämä julkisivu pitäisi sillä puolella olla sellainen houkutteleva, markkinoiva se ilme, mikä siellä houkuttelevaksi ja helpoksi päästä niihin palveluihin kiinni. (H7)

siellä tulis näkyä tietysti ammattikorkeakoulun arvot jossakin muodossa, sitten tietysti kaikki logot ja kaikki muut mitä on. Kuitenkin että se tuottais sen semmoinen viestintä sen lisäarvon meille, että asiakas on valmis suosittelemaan meidän palveluja muille kanssa. (H7)

Aktiivista palvelujen markkinointia ja myyntiä ei nykyisellään juuri ole. Nykyinen palvelutoiminta perustuu aikaisempiin asiakassuhteisiin ja sitä kautta muodostuneisiin vakioasiakkuuksiin. Haastatteluissa korostui myös ammattikorkeakoulussa opiskelleet, jotka ovat työelämässä. Entiset opiskelijat tuntevat laboratorioiden toiminnan ja osaavat näin kysyä laboratorioilta palveluja. Tämän suhteen käynnistetty alumnitoiminta tukee myös palvelutoiminnan kehittämistä. Tunnettuus ja löydettävyys ovat haastateltavista mielestä markkinoinnin ja viestinnän heikkous. Haastateltavien

mielestä palvelut ovat vaikeasti löydettävissä. Palveluista viestitään ammattikorkeakoulun Internet-sivuilla, joka antaa passiivisen kuvan palvelutoiminnasta. Palveluista on kerrottu Internet-sivuilla eri laboratorioiden tarjoamina palvelumahdollisuuksina, mutta selkeät palvelukuvaukset yksittäisistä palveluista puuttuvat. Luotu palveluportaali ei haastateltavien mielestä ole nykyisellään toimiva. Sen pelätään jäävän staattiseksi sivustoksi, jonka käyttäminen ei ole dynaamista ja näin ollen tieto siellä olevista palveluista voi vanhentua. Toisaalta palveluportaalin ei koettu olevan asiakaslähtöinen tapa esittää palvelutarjontaa. Visuaaliselta ilmeeltään sitä pidettiin köyhänä, siellä ei ole kuvia tai esitteitä. Palvelujen pitää löytyä myös verkkosivuilta. Myös sisäisestä näkökulmasta on tarpeellista, että palvelut on kuvattu palveluportaalissa. Se lisää läpinäkyvyyttä organisaation sisällä osaamisesta jota tarjotaan ulkopuolelle.

Se perustuu pitkälti näihin aikaisempiin yhteydenottoihin ja suhteisiin ja onhan meillä ollut aina kenen kautta ne on kulkenut. (H3)

Kaikki tällainen toiminta, jos meillä sanotaan haapa toimeksiantoja yrityksiin, niin kyllä se perustuu niin kuin vanhoihin suhteisiin käytännössä. (H4)

Tällä hetkellähän se niitä palveluja varmasti kuvattuna eniten internet sivuilla, että sitä mitä ne on. No minun mielestä siis tämä toimintamalli antaa hyvin passiivisen kuvan siitä kokonaisuudesta. (H1)

Se näkyvyys on edelleen se meidän suurin heikkous ja löydettävyyys. Kyllähän täältä varmasti aina on saanut palveluihin tai kyselyihin vastauksen kun on osannut oikeisiin henkilöihin ottaa yhteyttä. (H3)

Tekniikan laboratorioiden palvelujen luonteesta ja päämarkkinoista (B to B) johtuen henkilökohtaisella myynti- ja suhdetyöllä on suuri merkitys. Myyntityössä parhaat edellytykset olisivat sellaisella osaajalla, jolla on myös liiketaloudellista näkemystä. Tärkeänä haastateltavat pitivät laboratorioiden asiakasrajapinnassa toimivien markkinointi- ja myyntityötä. Pitäisi lisätä aktiivisuutta oman asiantuntijuuden ja omien palvelujen osalta. Asiantuntijuutta on myytävä oman asiantuntijuuden alan keinoin ja välinein, jotta saataisiin lisättyä tunnettuutta ko. asiantuntijuuden piirissä.

Tuotteistetuista palveluista ja yhteistyömahdollisuuksista tulisi mennä yrityksiin kertomaan. Epätodennäköistä on, että yritys tilaa asiantuntijapalvelun, jos sinne ei ole otettu yhteyttä tai käyty esittelemässä toimintaa. Toisaalta organisaation on katsottava, että henkilökohtaiseen myyntityöhön tulevat osoitetuksi ne henkilöt, joilla on parhaat edellytykset auttaa asiakasta liiketoimintansa haasteissa. Myyntityö saattaa olla henkilöille vierasta, koska siitä ei ole kokemusta eikä siihen työhön ole

alun perin palkattukaan. Suhdetyöllä on merkitystä erityisesti piirteiltään konsultioivissa tutkimus- ja kehityspalveluissa. On tunnistettava oikeat henkilöt sekä asiakkaan päättäjät että osoitettava tehtävään organisaatiossa oikeat henkilöt, joilla on tarvittava valtuutus myyntiprosessissa. Myyntiosaamisen kehittäminen koulutusten avulla saattaisi lisätä asiakasrajapinnassa toimivien aktiivisuutta.

Että ehkä tällainen jalkautuminen voisi olla jopa suotavaa ja kertominen, mitä myö voidaan tehdä teille, kun on nähnyt sen yrityksen ja sen toiminnot ja muut. (H3)

Siinä vaiheessa kun ne tuotteet on mitä pystymme myymään, sen jälkeen tarvitsemme sitä reipasta myyntimiestä, mikä juoksee paikasta A paikkaan B. (H1)

Mutta kun nää peruslinkit on kunnossa, niin tuota niitä tulee. Sitten pitäis tietysti kriittisesti katsoa, tuotetaan palvelukohtaisesti, että onko ne peruslinkit - eli tunnistaa asiakkaat ja käydä niissä silloin tällöin. (H5)

Yrityksestä saadaan projekti, josta heille on hyötyä. Kun heille on siitä myöskin vaivaa siinä on sellaista henkilökohtaista, että yrityksissä pitää olla sellaiset kaverit, jotka ymmärtää toisiaan. (H6)

Markkinointiviestinnän tulisi haastateltavien mielestä olla monitasoista. Tarvitaan organisaation perusviestintää palvelutoiminnasta, jonka avulla saadaan lisättyä yleisesti tunnettuutta palveluntarjoajana, mutta myös laboratorion viestintää palveluista. Erilaisia markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia tuli esille haastatteluissa, jotka varmasti ovat käyttökelpoisia. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että laboratorioden vastuuhenkilöillä ei ole välttämättä markkinointiin osaamista tai aikaa. Selkeästi haluttaisiin, että se tehdään organisaatiossa keskitetysti. Tukitoiminnoille, jotka auttaisivat viestinnässä, kampanjoinnissa ja myyntityössä olisi selkeä tarve. Asiakas/kumppanuus- ja sidosryhmäviestintä nousee voimakkaasti esille tarpeellisena kehityskohteenä.

Pitäisi olla monella tasolla. Ei auta, että meillä pelkästään se mies lähtee myymään, mutta sitä pitää olla kanssa, jotta lähetään sinne myymään, koska päätökset, jotta hankitaan tulee kumminkin henkilökohtaisen kautta ja se on pitkä tie kanssa. (H2)

Ne on niitä heikkoja kohtia. Viestintä markkinointi, varsinkin. Tuotteistuskin, mutta varsinkin viestintä on niin kun ihan... eikä meillä ole kenelläkään henkilökunnasta oikeastaan aikaa ja osaamistakaan tehdä. (H4)

Ei välttämättä tuota myyntimiestä, mutta se, että asiakkaasta pitää pitää tietysti huolta. Tai sitten, että jatkuvasti tyrkytetään heidän kannoilla. En mie näe, että olis tarvetta lähteä tuonne ovelta ovelle myymään tai vastaavaa. (H7)

Esim. se PK-yrittäjien tiedotuskanava se tulee postiin suurin piirtein melkein joka päivä, että niin kuin sen syöttäminen jopa niihinkin. (H3)

Markkinahenkisen henkilökunnan toimesta, totta kai meidän lähiympäristö, projektit on ihan hyvä markkinointikanava. (H1)

Pitäisi osata lähestyä oikeita henkilöitä, lähettää kirjeitä mainosjuttuna, olla tällaisia avoimien ovien päiviä, tempauksia, tutustumisia näihin tiloihin ja mittauslaitoksiin ja tuloksiin mitä siellä saadaan, jotta saadaan sitä näkyvyyttä myös sillä tavalla. (H7)

Esille nousi myös ehdotus siitä, että liiketalouden opiskelijat ja opettajat voisivat tuoda osaamistaan ammattikorkeakoulun ja tekniikan laboratorioiden palvelujen tuotteistamiseen, markkinointiin sekä myyntiin. Opiskelijoiden hyödyntäminen palvelutoiminnan kehittämisessä voisi olla jatkuvaa toimintaa, joka toisi hyötyä ja arvoa opiskelijoille käytännönläheisenä oppimisena.

Laboratorioiden palveluista viestitään myös esitteiden avulla, kun käydään yrityksissä tai osallistutaan tapahtumiin. Yleisesti tarvittaisiin viestintää laboratorioiden palveluista kokonaisuutena, eli palveluesite voisi koskea tekniikan laboratorioiden tuotteistettuja palveluja kokonaisuudessaan. Markkinointiviestintään ja myynnin tueksi tarvitaan myös laboratorio- ja palvelukohtaisia esitteitä ja muita dokumentteja. Voidaan myös kuvata kone- ja laitekantaa, koska se kiinnostaa usein yrityksiä. Muita keinoja lisätä luottamuskuva esim. esitteissä on käytettävien standardien ilmaiseminen ja referenssit. Referensseistä kerrotaan myyntineuvottelussa, mutta niistä ei ole kuvaavaa aineistoa. Referenssit saattaisivat olla tärkeä myyntiargumentti erityisesti tutkimus- ja kehityspalveluissa, joiden kuvaaminen konkreettisesti on vaikeaa. Referenssien hyöty nähtiin myös koko organisaation tasolla, johon hyvänä käytäntönä ilmaistiin esim. tietokantaa Internet sivuille, josta voitaisiin selvittää tarvittaessa millaisia toimeksiantoja on yrityksille tehty.

Tämmöinen laboratoriokohtainen palveluesite niin kuin perustavaa laatua oleva kysymys oli se, että mitä koneita ja laitteita meillä on. (H5)

Referenssien hyödyntäminen on mun mielestä aika niin kuin vähäistä tai ainakin henkilöt tekee sitä ite ainakin kertoo uusille mitä on tehty, mutta se ei ole niin systemaattista eikä meillä ole mitään kuvaavaa markkinointiaineistoa. (H4)

Niin kuin tavallaan se olis tietokanta jossa olisi koko talon referenssin ja tietyillä haulla sä voisit sitä niin kuin pilkkoa sitten ihan vaikka muovilaboratorion referensseihin saakka. (H8)

5.3.3 Hinnoittelu

Palvelun hinta vaikuttaa asiakkaan hankintaprosessiin ja on myös yksi palvelun valintatekijä. Tutkimuksessa ilmeni, että palvelutoiminnan hintapolitiikka ei ole selkeä, mutta joitakin reunaehtoja on määritelty mm. hallintokustannusten ja yleiskustannusten ja katetavoitteiden suhteen. Tekniikan laboratorioissa hinnoittelua linjataan laboratorioissa samansuuntaisesti. Kokonaisuutena hintapolitiikkaa ei kuitenkaan ole kriittisesti tarkasteltu. Tekniikan laboratorioista rakennustekniikan laboratoriolla on määritellyt palvelut ja vakiintunutta palvelutoimintaa. Laboratoriolla on hinnasto, joka on ammattikorkeakoulun hallituksen hyväksymä ja se myös linjaa muiden laboratorioiden palvelujen hinnoittelua. Hinnasto toimii sisäisenä työvälineenä, se ei ole ollut julkinen vaan sitä käytetään sisäisesti hinnan määrittämiseen. Toimintamallia voisi jatkossa tarkastella sopiiko se monistettavaksi muihin laboratorioihin.

Onhan meillä tietysti sellainen kevyehkö hinnoittelupolitiikka, jossa on tietysti tiettyjä sellaisia reunaehtoja on esim. mikä on hallintokustannus, kokonaiskustannus. (H8)

Ei sitä varmaan oo laskettu sitä kulurakennetta ihan tarkkaan että, emme välttämättä ole tietoisia niin myymmekö me palveluitamme meille kannattavalla hinnalla ja houkuttelevalla hinnalla ulospäin. (H3)

Rakennuslabrassa on tuotteistetut palvelut. Jokainen juttu on hinnoiteltu ja ammattikorkeakoulun hallitus hyväksyy ne. Periaatteessa näissä muissakin labroissa vois ottaa sitä toimintamallia käyttöön ihan yksinkertaisesti. (H5)

Johto ei ole millään tavalla hinnoittelu ohjeita antanut ja minun mielestä sehän on talousjohdon tietty tehtävä, että tietyt jutut annetaan hinnoittelun pohjaksi. (H2)

Hinnoittelu perustuu kustannusrakenteeseen ja katteelliseen toimintaan. Tavoite on hinnoittelussa tuottaa palvelua hintatasolla, joka on valtakunnallisesti hyväksyttävällä tasolla. Yleisesti alle yleisen hintatason ei voida myydä, koska silloin toiminnalla poljettaisiin hintoja yksityisillä markkinoilla. Laboratorioiden testaus- ja mittauspalvelujen, kuten rakennustekniikan palvelujen on noudatettava yleistä hintatasoa. Uusien palvelutuotteiden muodostaminen paketoimalla erilaisia testauspalveluja palvelutuotteeksi mahdollistaa erilaistetun hinnoittelun. Korkeampaa hintatasoa voidaan tavoitella vaativimmissa tutkimus- ja kehityspalveluissa.

Hinnoittelun perusteena olevaa kulurakennetta ei kuitenkaan ole laskettu tarkasti, joten ei ole tietoa myydäänkö palveluja varmasti kannattavalla hinnalla ulospäin. Kulurakenteen huomioiva hinnoittelumalli tai tarjouslaskenta voisi olla tarpeellinen

työväline hinnoittelun tueksi. Yleiskulut muodostuvat koko organisaation toiminnassa. Opetustoiminnan rahoituksen nähdään subventoivan laboratorion maksullista palvelutoimintaa, mikäli niitä ei jyvitetä palvelutoiminnan kuluksi. Tämä ei ole mielekästä kilpailuasemaan nähden suhteessa yksityisiin palvelun tarjoajiin. Huomioitavaa on, että uuden palvelun markkinoille tuominen ja tuottaminen lisäävät kustannuksia alussa ja välttämättä ei saada katteellista tuloa, mutta olennaista on määrittää hinta oikein, jotta palvelu alkaa tuottaa tuloa pidemmällä ajanjaksolla.

Siis se on ihan selvää, ettei myös voida olla ihan äärettömän paljon kalliimpia, eikä myös voida olla äärettömän paljon halvempia vaan meidän pitää pystyä toimimaan niin, että meidän toiminta on katteellista toimintaa hintatasolla mikä on valtakunnallisesti hyväksyttävää. (H1)

Ja muut palvelut mitkä voisivat olla tällaisia enempi asiantuntijapalveluita, niissä se tilanne on toinen. (H1)

Tietysti, että saadaan materiaali ja tarvikekustannukset plus sitten tämän henkilöstön palkat siltä ajalta kun tekee sitä pois ja sitten jonkunlaista katetta. (H3)

Se kustannusrakenne ei ehkä ole - tietysti vähän riippuen että, lähetääkö jyvittämään yleiskuluja, tilakustannuksia vai eikö lähetä. (H3)

Haastateltavien kokemus oli sellainen, että isoimmille yrityksille myydään liian halvalla ja pienemmät yritykset eivät ole valmiita maksamaan juuri mitään. Tällaisten hankalampien tutkimus- ja kehitys palvelujen osalta on vaikea ennalta arvioida kuinka paljon sen tuottamiseen kuluu resursseja. Usein näissä tapauksissa hinnoittelu on perustunut päivähintaan ja on myyty palvelua pienempinä osina. Asiakkaan kanssa on voitu sopia esim., että tehdään seitsemän päivää ja tarkistetaan tilanne jatkos osalta. On myös tehty niin, että ensimmäinen pilotti on annettu ilmaiseksi ja saatu siitä kokemusta ja palautetta. Palvelu on tullut testattua käytännössä ja sitä on voitu kehittää edelleen, jonka jälkeen se on siirtynyt maksulliseksi palveluksi. Tämä on sinällään hyvin asiakasläheinen käytäntö.

Me olemme ite tehneet niin, että ensimmäisen kerran on pilotit myyty ilmaiseksi ja jos on saatu hyvä palaute on katottu, että on saatu edes myytyä. (H4)

Hankalampia testaus kehityshommia mistä on hankala etukäteen arvioida että paljonko se vie resursseja, mut se pitää hinnoitella vaan – perustua päivähintaan ja myydä sitten vaan niin kuin palasina. (H4)

Julkisen hinnoittelun osalta haluttaisiin tehdä hinnoittelua asiakkaalle selkeäksi ja läpinäkyvämmäksi. Hinnoittelun toivottaisiin olevan ammattikorkeakouluissa yleisesti läpinäkyvämpää. Usein tutkimusta vaativissa kohteissa tai kehittämistyössä

hinnoittelussa määritellään asiakkaalle raamit tai katto, jonka sisällä hinta on. Hintaneuvottelussa sovitaan hintahaarukasta ja liikkumavarasta ja lopullinen hinta tarkentuu toimeksiannon edetessä. Haastavaa hinnoittelussa on oikean hinnan määrittäminen. Onko hinta asiakkaalle houkuttava vai onko hinnoiteltu itsemme ulos? Selvittäminen mikä on ylipäättään vallitseva hintataso. Hinnoittelun perustuessa aina vanhoihin hintoihin saattaa hinnoittelu mennä pieleen. Aika menee eteenpäin, kustannustaso nousee ja hintoihin lisätään korotuksia tutkimatta todellista kustannusrakennetta.

Mutta sitten aikaa mennee eteenpäin, kustannustaso on noussut ja kaikki muu. Sitten mietitään, että pannaan tuon ja tuon verran prosentteja tuohon hinnastoon lisää. Siinähän hinnat sitten kulkee mukana. Sitten lopulta, että ollaanko oikeilla poluilla tai jäljillä tai järkevä hinta. (H7)

Aina saadaan sovittua sen tilaajan kanssa se, kyllä se aina onnistuu. Sitä hinnoitteluahan se on että pystytään helposti kertomaan, että missä haarukassa tämä palvelu liikkuu. (H7)

5.4 Palvelutoiminnan prosessi

Palvelutoiminnan prosessien osalta haastateltavilta kysyttiin tekniikan laboratorioiden palveluprosessista ja sen vaiheista, vastuista ja siihen liittyviä tukitoiminnoista. Haastateltavilta kysyttiin myös kehittämisideoita palveluprosessin suhteen. Tarkoitus oli selvittää löytyisikö laboratorioiden palveluprosesseista yhteisiä piirteitä. Tämän teeman osalta aineistosta uutena tarkasteltavana seikkana ilmeni palvelutoiminnan yleinen koordinointi organisaatiossa.

Palveluprosessit vaihtelevat laboratorioittain ja palvelukohtaisesti laboratorioidenkin sisällä. Vakiintuneiden palvelujen osalta palveluprosessikin näytti olevan kunnossa. Vakiintuneet asiakkaat tekevät palvelupyyntöjä vakiintuneista palveluista. Siinä ei nähty olevan mitään kehittämistä. Huomioitava on, että palveluprosessikuvauksia ei ole tehty sisäisen ja ulkoisen toiminnan näkökulmasta. Organisaation palvelutoimintaa kuvataan sisäisen toiminnan hallinnollisena ohjeena, joka kertoo miten organisaatiossa palvelutoimintaa toteutetaan ja kuka on vastuussa sen eri vaiheissa. Tämä toimintaohje ylettyy vain organisaation näkökulmaan, ei palvelun suorittajan tasolle asti, joka puolestaan tarkastelee prosessia omien palvelujen osalta.

Palveluorganisaation rakenteen ja prosessien pitäminen asiakaslähtöisenä nähtiin tärkeäksi. Asiakkaalle on tärkeää saada helposti yhteys siihen asiantuntijaan tai

palvelun suorittajaan, joka osaa häntä palvella. Palvelutoiminta on keskuskohtaista ja asiantuntijuus keskuksissa. Palvelupyynnön tulisi löytää suorin tie asiantuntijalle, jolle pyyntö ohjataan tai asiakas soittaa hänelle suoraan. Toisaalta myös prosessin selkeys niin, että tiedetään osoittaa palvelupyyntöjä oikeille henkilöille, oli haastateltavista tärkeää. Nykyisin asiakas voi jättää palvelupyynnön Internet-sivujen kautta, jolloin pyyntö ohjautuu keskitetysti palvelutiimin kautta keskukseseen tai asiakas voi soittaa yhteyshenkilölle. Palvelujen asiantuntijoiden yhteystiedot löytyvät palveluportaalista. Reittejä yhteystietojen löytämiseen ja yhteystietoja on useita, joka saattaa olla asiakkaasta hämmentävää. Asiakkaasta tulee pitää huolta, eikä häntä saa jättää epätietoisuuteen palvelupyynnön etenemisestä. Palvelutoiminnan koordinoinnin ja prosessin tulee olla sellainen, että se palvelee myös sisäisestä näkökulmasta henkilöstöä. Sen tulee olla niin selkeä ja läpinäkyvä, että jalkautuu organisaation rutiiniksi arkiseen toimintaan.

Se pitäis kehittää sellaiseksi, että se todella aidosti - sen pitäis aidosti palvella sitä asiakasta, ei ainoastaan, vaan ennen kaikkea myös meidän talossa olevia ihmisiä. Eli se pitäis olla sillä tavalla läpinäkyvä, simppeli ja selkeä, että sitä ei aina tarvii sitten tosiaankaan mennä sinne intraan ja katsoa, että mites tää taas meni. (H8)

Meillä on keskuskohtaiset palvelut ja palveluhenkilöt. Kyllä se nyt varmasti se tietämys on lähempänä täällä kuin tuolla kaukana. (H3)

Se lähtisi siitä, että olis ne asiantuntijat, jotka myy sitä heidän palveluaan ja ne voidaan jäsentää johonkin kokonaisuuteen, jos niin halutaan. (H5)

Monesti kuitenkin on pystytty, jos ei ole ite pystytty tekemään, niin pystytty antamaan vinkkiä, mistä niin kuin löytyy apuja, että toivon mukaan nyt jonkunlainen apu on pystytty antamaan. (H3)

Kun tulee niitä kaikenmaailman palvelupyyntöjä, mitkä ei liity meikäläiseen ollenkaan... ja sitten se prosessi menee niin...sitten mie yritän ettiä jonkun, jolle se niin kuin kuuluu ja laittaa sen pallon etiäpäin. (H4)

Palvelupyynnön jälkeinen palveluprosessi on yksi sellainen asia, mikä on toivottavasti itsestään selvyys, että sitä asiakasta ei saa jättää epätietoiseksi siitä eteneekö se asia täällä meidän talossa vai ei. (H8)

Palvelutoiminnan tukitoimintona on keskuksessa pelkästään laskutus. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa ilmeni myös tarve markkinoinnin ja viestinnän tukipalveluille. Kaiken muun työn hoitaa laboratorion palvelusta vastaava. Palvelun toteutumisen seuranta eri vaiheissa ei ole läpinäkyvä, koska yksi henkilö on vastuussa kaikissa palveluprosessin vaiheista laskutukseen saakka. Tutkimuksessa tukijärjestelmien käyttöön ottamisella nähtiin olevan hyötyä palvelutoiminnan koordinoinnissa ja läpinäkyvyydessä. Tässä asiassa vasta käyttöön otettu CRM-järjestelmä on

hyödyllinen, koska se mahdollistaa palvelun reaaliaikaisen seurannan palvelupyynnön vastaanottamisesta, tarjouslaskentaan ja laskutuslähetteeseen saakka.

On eri ihmiset mitkä tekevät laskutustyötä. On eri ihmiset, mitkä sitä työtä, mikä liittyy siihen systeemiin. Se olisi huomattavasti helpompaa. (H1)

Soittaa suoraan sille yhdyshenkilölle ja se kattoo sitten omasta kalenteristaan milloin se käy ja mitä käy ja kukaan muu ei siitä tiedä yhtään mitään. Eikä tiedä neuvotteluista, eikä tiedä tarjouspyynnöistä eikä mistään muusta. (H2)

Periaatteessa sen pitäisi täälläkin kulttuurisesti kasvaa niin, että olet opettaja, toimistohenkilö, labrahenkilö kuka tahansa niin meidän pitäis periaatteessa tietää, mitä palveluja meillä on. (H5)

Näkisin, että pitäisi olla yksi sellainen portaali, johon otetaan palveluissa kuin palveluissa yhteyttä ja se kirjaa sen tilauksen ylös ja siitä se lähtee rullaamaan. (H1)

Vois olla tällainen palvelukeskus, jossa skannataan palvelupyynnot ja ne lähtee järjestelmään ja niistä huolehditaan eteenpäin. (H5)

Nähtiin myös tärkeäksi tietämys tarjoamisprosessin valtuuksista tarjousten laatimisen ja hyväksymisen osalta. Tämän prosessin osalta olennaisen kehittämiskohteena nähtiin prosessin keventäminen.

Minkä kokoisen tarjouksen saa itse kukakin tehdä ja rehtorin piti hyväksyä tarjoukset, että tällaisia kun lisää keksitään juttuja, niin varmasti se viimeinenkin mielenkiinto alkaa häipyä. (H3)

Laboratorioiden palvelujen kirjo on monipuolinen ja palvelut ovat erilaisia piirteiltään. Itse palveluprosessi on palvelukohtainen ja sen on tarkoitus kuvata arvontuotantoa prosessissa asiakkaan näkökulmasta. Nykyisten palvelujen tuotteistamisen edetessä myös palveluprosessit olisi kuvattava, jotta on mahdollista tunnistaa siellä piileviä kehittämistarpeita. Palveluprosessiin kirjoitetaan auki palvelun suorittaminen niin kuin se asiakkaalle näkyy, jotta löydetään ne kriittiset vaiheet prosessissa, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. Toisaalta löydetään asiakkaalle arvoa tuottavat vaiheet ja sitä kautta keinoja vaikuttaa asiakkaan kokeman palvelun laatuun.

Tähän pitäisi - nyt kun kaikki palvelut on kehitetty tai aukikirjoitettu, lähteä miettimään mitä se sillä yhdellä palvelulla on, koska jokainen palveluhan kulkee siellä prosesseissaan eri tavoin. ja sitä kautta siitä tulee mielenkiintoinen, että tuota mitä, kuka ja milloin pitäisi seurata tai pitäisikö ollenkaan. (H2)

Varmaan meidän rakennuslabra toimii eritavalla, prosessit etenkin eri työt ja palvelut eri tavalla ja sitten taas jos lähetään muovilabran teknisiin hommiin, niin sitten kuljetaan ihan taas eri tavalla. (H2)

Palveluprosessin vaiheita ovat usein kontaktointi asiakkaan kanssa, alkuneuvottelu, esiselvitys tai tilannekartoitus, palvelun suorittaminen, raportointi ja laskuttaminen. Jotkut palvelut vaativat esiselvitystä ja reunaehtojen selvittämistä ennen varsinaisen palvelun suorittamista. Sovitaan ajoista, paikoista, tehtävistä ja hinnoista. Hinnasta neuvotellaan asiakkaan kanssa, mikäli kyseessä on palvelu, josta ei esim. välttämättä osata sanoa tarkkaa ajankäyttöä. Palvelun suorittamisen jälkeen asiakkaalle usein lähetetään raportti tai muuta dokumentaatiota tuloksista. Laskulähete laaditaan laskutusta varten, jonka jälkeen laskuttaja laskuttaa.

Miun tuotteistettu palvelu, niin mie teen sen, kirjoitan raportin, panen sähköpostissa asiakkaalle ja pyydän ottamaan yhteyttä jos tulee toisia onko tulossa lisää. (H6)

Asiakas ottaa yhteyttä siinä on se alkuneuvottelu, että selvitetään mistä on kysymys ja miten myö voidaan auttaa. Onko meillä mahdollisuuksia ja osataanko tehdä ja onko resursseja. (H7)

Isommat jutut vaatii esivalmisteluaikaa. Jotkut voidaan tuottaa melko heti, jos ei ole päällekkäisyyksiä kun ei voi kahdessa paikassa olla. On sovittu aika ja paikka, tehtävät ja kustannukset sitten se käydään tekemässä. (H7)

Semmoinen jokainen uusi tapaus on sitten jollain tavalla erikoinen. Siinä pitää puitteet selvittää ja ottaa huomioon sitten reunaehdot ja kaikkee tällaista. (H7)

Jos se on sellainen, mitä tehdään sitten vaan sovitaan ja sillä siisti. Se ei varmaan noudata yhtään meidän laatujärjestelmää. Käytännössä mie pistän sen paperille, että tällainen myös voitais teille tehdä ja mitä tämä maksaa. (H4)

Mun tapauksessani on aina tarjottu, se on aina sisältänyt jotain konsultoivaa. Ei ole mikään valmis paketti. (H4)

6 TEKNIIKAN LABORATORIOIDEN PALVELUTOIMINNAN TUOTTEISTAMINEN

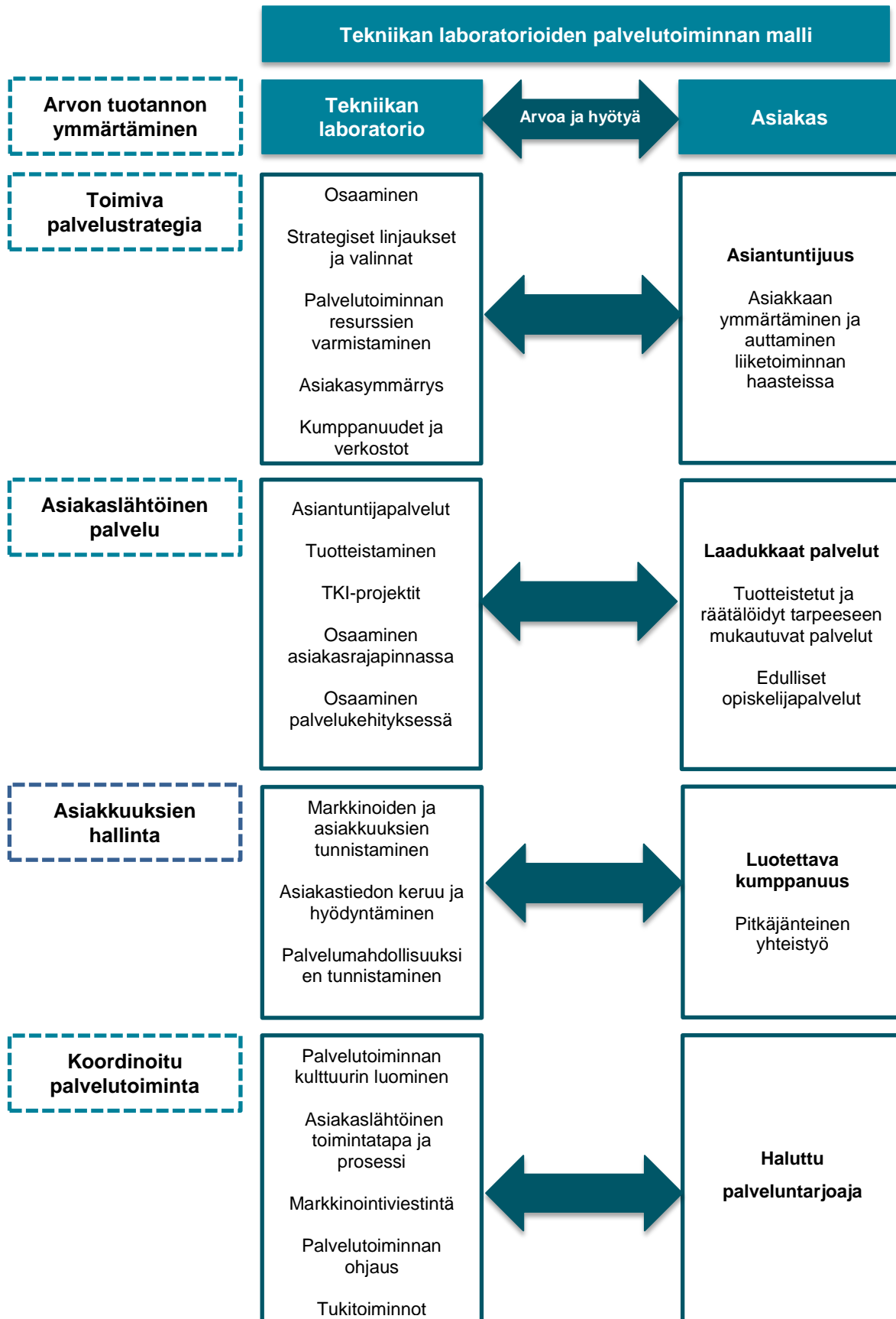
Tässä luvussa luodaan kehittämistehtävän tavoitteeksi asetettu tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan malli, joka perustuu teemahaastattelun tuloksiin ja teoriaan teemojen aihealueen kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Aluksi esitellään kehitetty malli, jonka jälkeen kehittämistyön tuloksena esitellään tekniikan laboratorioiden kokonaispalvelutarjooma sekä rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalvelun tuotteistamisprosessi palvelun määrittämisen sekä palveluprosessin osalta.

6.1 Tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan mallin kehittäminen

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tavoitteena oli luoda teoreettiseen taustaan ja tutkimuksen tuloksiin pohjautuva palvelutoiminnan malli, joka ohjaa palvelutoiminnan toteuttamisessa. Keskeisiksi elementeiksi palvelutoiminnan toteuttamisessa löydettiin **arvon tuotannon ymmärtäminen, toimivan palvelustrategian ja toimintaedellytysten luominen, asiakaslähtöiset palvelut, asiakkuuksien hallinta ja palvelutoiminnan koordinointi.**

Palvelutoiminnan mallin haluttiin kuvaavan palvelutoiminnan toteuttamista asiakaslähtöisestä näkökulmasta, joten sen lähtökohdaksi asetettiin asiakkaan ja tekniikan laboratorioiden arvon tuotannon ymmärrys ja arvojen ja hyötyjen keskinäinen vaihdanta. Asiakkaan arvostamiksi asioiksi löydettiin tässä tutkimuksessa erityinen asiantuntijuus, laadukkaat asiantuntijapalvelut, luotettavuus kumppanina ja palveluntarjoajana, jotka ovat yhtenevät myös laboratorioiden palvelutarvetutkimuksen (2010) kanssa.

Ensin havainnollistetaan palvelutoiminnan mallia kuviona, jonka jälkeen kuvataan malliin valittuja elementtejä ja perusteita tarkemmin. Valittujen elementtien ja niihin sisältyvien toimintatapojen on tarkoitus ohjata ja vaikuttaa asiakkaan kokemien arvojen ja hyötyjen toteutumiseen palvelutoiminnassa. Kuviossa 4 havainnollistetaan kehitettyä mallia.



Kuvio 5. Tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan malli

Ymmärrys palvelutoiminnan arvoista

Arvon tuotannon ymmärtäminen on olennainen kysymys kun palvelutoimintaan ylipäättään lähdetään. Tekniikan laboratorioden asiakkaiden nähdään arvostavan, asiantuntijuutta, luotettavaa kumppanuutta, laadukkaita asiantuntijapalveluja ja myös edullisia opiskelijapalveluja. Ammattikorkeakoululle tekniikan laboratorioden hyöty koulutuksessa, tutkimus- ja kehitysprojekteissa sekä palvelutoiminnassa on moniulotteinen. Tekniikan laboratoriot nähdään työelämää palvelevana ja opetuksen laadukkuutta lisäävänä arvona. Tekniikan laboratorioden palvelutoiminta tuo lisätuloa myynnistä, mutta ennen kaikkea se mahdollistaa tiedon työelämän tarpeista ja siten lähtökohdan oman ja työelämän osaamisen kasvattamiseen eli palvelutoiminta tukee aluekehitystyötä. Maksullisen palvelutoiminnan välityksellä voidaan saavuttaa ja kasvattaa asiantuntijaimagoarvoa eli vahvistaa tunnettua halutuissa asiantuntijapiireissä, edistää pääsyä verkostoihin ja lisätä vaikuttavuutta ja uskottavuutta elinkeinoelämän kehittäjänä.

Toimiva palvelustrategia

Asiakkaan arvostama erityinen asiantuntijuus ilmenee toimivan palvelustrategian kautta. Palvelustrategian rakentaminen lähtee osaamisesta ja asiantuntijuudesta, jossa halutaan olla tunnustettu vaikuttaja. Asiantuntijuuden profiloituminen puolestaan pohjautuu tehtyihin strategisiin valintoihin ja linjauksiin. Strategian toimivuuteen vaikuttaa myös käytössä olevat resurssit; konekanta ja henkilöstö, jonka osaaminen on asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma. Näiden resurssien varmistaminen on myös olennainen palvelustrategian toteuttamisessa. Kumppanuuksia ja verkostoja hyödynnetään asiakasymmärryksen rakentamisessa, joka on asiakaslähtöisen palvelutoiminnan toteuttamisen ja kehittämisen edellytys.

Palvelustrategian lähtökohta on osaaminen ja oma asiantuntijuus, jota arvioidaan kriittisesti palvelutarjooman määrittämisessä. Erilaista osaamista on tekniikan laboratorioissa runsaasti, jolloin kokonaispalvelutarjooma voi muodostua laajaksi. Palvelutarjooman on oltava dynaaminen ja elää organisaation osaamisen kehittymisessä ja kysynnän vaihteluissa. Tarjooman kehittämisen on oltava jatkuvaa ja systemaattista toimintaa, ajoittain tehtävää kriittistä arviota mm. resurssien ajantasaisuuden, käytettävyyden ja riittävyyden osalta. Palvelutoiminnan pääresurssi on osaaminen, joka on henkilöillä. Tekniikan laboratorioden resurssi on myös teknologia, jonka ajantasaisuutta on myös arvioitava palvelutoiminnan näkökulmassa.

Tekniikan laboratorioiden palvelustrategiassa huomioitavia linjauksia ovat mm.: *alueen tilanne ja kehittymisnäkymät, julkisen toiminnan luonne ja strategiset valinnat*. Tekniikan laboratorioiden palvelustrategian on *tuettava organisaation perustehtävää eli koulutusta*. Organisaation eri tehtävien ja toimintojen on tuettava toisiaan, muuten koko organisaation strategia ei toteudu. Koulutus ja TKI-toiminta muodostavat kokonaisuuden, joka näkyy myös palvelustrategian linjauksissa. Painoala-ajattelu tukee alueen strategian mukaisia linjanvetoja, mutta se edellyttää laajaa yhteistyötä elinkeinoelämää palvelevien muiden sidosryhmien kanssa. Ammattikorkeakoulu ei julkisen toiminnan vuoksi voi asettaa itseään kilpailevaan asemaan yksityisen palveluntarjoajan kanssa. Tämä rajaa palvelustrategiaa palvelujen määrittämisen osalta.

Strateginen valinta on millä keinoilla erottaudutaan ulkoisilla markkinoilla. Tekniikan laboratorioiden on perusteltua tarjota korkean osaamisen palveluja, joita alueella tai kansallisesti ei ole tarjolla. Ylivertaiseen asiantuntijuuteen perustuva kilpailustrategia mahdollistaa ammattikorkeakoulun kustannusrakenteelle suotuisamman hinnoittelun. Tekniikan laboratorioiden rooliin aluekehitystyössä sopii proaktiivinen ote palvelutoiminnassa, joka mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen tuottamisen asiakkaalle ja siten kustannusrakenteeseen sopivamman lähtökohdan korkealaatuisille ja korkeamman hinnan asiantuntijapalveluille.

Elinkeinoelämän tarpeiden kartoittamisen on oltava *jatkuvaa vuoropuhelua ja osallistumista alueen kilpailukykyä kehittävään toimintaan*. Asiantuntijuutta välitetään erilaisissa oman asiantuntijuuden alan verkostoissa, joiden luominen ja niihin pääsy edellyttää aktiivista toimintaa. Palvelutoiminnan näkökulmasta kaikkea ei tarvitse osata itse, jolloin verkostoilla on suuri rooli ratkaisujen löytämisessä asiakkaiden ongelmiin.

Ammattikorkeakoulujen toiminnan kansainvälistyminen on niiden uudistumisen edellytys. Kansainvälistymistä edellytetään niin koulutuksen kuin TKI-toiminnan osalta. Palvelutoiminnan kansainvälistymistä mm. koulutusviennin osalta odotetaan, mutta ongelmana on, että ei ole valmiita viettäviä kokonaisuuksia. (OPM, koulutusvientistrategian työryhmä 2010, 13.) Tässä puolestaan tuotteistaminen on avainasemassa. Ammattikorkeakoulu tuskin voi olla kansainvälinen asiantuntija jokaisessa koulutusalaissa, siksi kansainvälistä asiantuntijuutta on perusteltua vahvistaa valituilla strategisilla painoaloilla (Palonen, 2010).

Tekniikan laboratorioiden kansainvälistyminen kannattaa siis painottaa tarkkuustekniikan ja puurakentamisen strategisille painoaloille, joiden osalta kansainvälistymisen strategiaa olisi hyvä kehittää jatkossa. Kansainvälistymisen keinoja on useita. Osallistuminen kansainväliseen projektitoimintaan, tutkijavaihtoon ja kansainvälisiin verkostoihin ovat keinoja, joita jo toteutetaan ja kannattaa jatkossa toteuttaa monimuotoisesti. Tekniikan laboratorioiden kansainvälisten kumppaneiden tunnistaminen on olennaista. Palonen (2010) korosti, että pääsyn kansainvälisiin verkostoihin mahdollistaa vahvat kansalliset rakenteet ja verkostot. Ollakseen alueellisesti vaikuttava toimija omalla osaamisalalla, täytyy olla asiantuntija myös kansainvälisellä tasolla. Tekniikan laboratorioiden on hyvä arvioida tuotteistamista myös kansainvälistymisen näkökulmasta. Palvelujen tuotteistaminen tai portfolion luominen osaamisesta voi edistää pääsyä mukaan kansainväliseen toimintaan ja verkostoihin. Ainakin sen avulla voidaan tehdä omaa asiantuntijuutta näkyväksi myös kansainvälisesti.

Palvelustrategiaan määrittämiseksi tekniikan laboratorioiden on myös *tunnistettava markkinat ja määriteltävä sen tarjoama potentiaali* halutuiksi asiakkuuksiksi. Näiden asiakkuuksien kanssa yhteistyön pitkäjänteinen kehittäminen ja suhteen ylläpitäminen mahdollistaa myös proaktiivisen palvelujen kehittämisen ja asiakkaiden tiedostamattomienkin tarpeiden tunnistamisen ja näin kilpailuedun saavuttamisen. Arantola & Simonen (2009) puhuivat asiakkaan tarpeista ja niiden täyttämisestä asiakaslähtöisessä merkityksessä. Tarpeeseen pohjautuva ajattelu saattaa johtaa reaktiivisuuteen toiminnassa, silloin lähtökohtana on se, että asiakas on itse tunnistanut tarpeen ja pystyy esittämään ne toimittajille, jotka ovat mahdollisia ratkaisijoita. Asiakas tietää mitä tahtoo ja pystyy kilpailuttamaan toimittajia. Asiakas ei kuitenkaan aina tiedä tai osaa ilmaista tarpeitaan tai tunne mahdollisia ratkaisuja. *Proaktiivisen palveluyrityksen rooli onkin löytää vastauksia asiakkaan haasteisiin. Siihen tarvitaan puolestaan asiakasymmärrystä.* (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Asiakkaat arvostavat ja odottavat ammattikorkeakoululta ammattitaitoista ja asiantuntevaa palvelua liiketoimintansa haasteissa. Tekniikan laboratorioilla on paras käsitys asiakkuuksista, joiden kanssa yhteistyön kehittäminen olisi kannattavaa myös liiketaloudellisessa merkityksessä. Aluevaikutustyön näkökulmassa ei kuitenkaan voida toimijoita sulkea yhteistyöstä, siksi erilaisia toimintamalleja tarvitaan palvelutoiminnan tueksi. Liiketaloudellisesti kaikki toimijat eivät ole kannattavia, mutta ammattikorkeakoulun rooli aluekehitystyössä ei voi nojautua pelkästään kannattavuusnäkökulmaan.

Asiakaslähtöinen palvelu

Palvelutoiminnan asiakkaan arvostamat laadukkaat palvelut voivat olla tuotteistettuja tai räätälöityjä. Tuotteistaminen on systemaattinen tapa kehittää uusia ja olemassa olevien palveluja. Ammattikorkeakoulussa uudet palveluinnovaatiot näyttävät syntyvän usein TKI-projektitoiminnassa, siksi TKI-toiminnan integroiminen systemaattisesti palvelujen kehitykseen on merkityksellistä.

Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla on asiakaslähtöinen kehittämisprosessi, joka on samalla oppimis- ja kehitymisprosessi organisaatiossa. Samalla se voi olla systemaattinen tapa kehittää palvelutoimintaa. Yhteistyö yritysten kanssa on ammattikorkeakoulun ja tekniikan laboratorioden kehittymisen edellytys. Tekniikan laboratorioden tunnettuus palveluntarjoajana on kuitenkin heikko. Palvelujen tuotteistaminen on yhdenmukainen keino esittää palveluja ymmärrettävästi ja lähentää yritysten ja koulutusorganisaation kulttuureja keskenään. Kuten Aapaoja ym. totesivat (2012, 98.), Jos halutaan tehdä yritysten kanssa yhteistyötä ja toimia palveluntarjoajana, silloin tulee olla jotain konkreettista esiteltävää yrityksille.

Asiakaslähtöisyys on huomioitava tuotteistamisprosessissa, muuten palvelun hyötyjen konkretisointi ei ole mahdollista. Tuotteistamisessa asiakas tuodaan keskiöön, jossa palvelun arvoa ja hyötyjä arvioidaan asiakkaan näkökulmasta. Palvelu voidaan kuvata myös prosessina, siten kuin asiakas sen kokee. Näin nähdään ne kriittiset osat, jotka eivät lisää prosessissa asiakkaalle arvoa ja kehittämiskohteet saadaan näkyviin. Vaikka asiantuntijapalvelut ovat usein erittäin aineettomia, kuten konsultointi silti palvelusta voidaan tuotteistaa joku osa ja joku osa jää räätälöitäväksi. Tekniikan laboratorioden palvelujen tuotteistamisen laajuus on laboratoriokohtaista. Esim. rakennustekniikan laboratoriolle tyypilliset mittaus- ja testauspalvelut voidaan tuotteistaa laajasti ja eri palveluista tai palvelun osista voidaan koota myös palvelupaketteja. Kun taas tuote- tai tuotannon tai ICT-kehittämispalvelut voivat olla piirteeltään enimmäkseen räätälöitäviä.

Tuotteistamisprosessissa kehitetään myös sisäistä toimintaa, joka ei näy asiakkaalle, mutta jolla on vaikutusta palvelun tuotantoon. *Palvelu kuvataan myös sisäisesti, jotta toiminnassa saavutettaisiin laadukkuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta.* Palvelun tuottaminen on sujuvaa kun siihen ja palveluprosessin vaiheisiin liittyvät vaatimukset resursseineen ja suorittamistapoineen on määritelty. Periaatteessa sen voi suorittaa kuka tahansa pätevä henkilö sen jälkeen aina samalla tavalla.

Palvelun kehittäminen asiakaslähtöisellä tavalla luo palvelulle myös kysyntää. Tekniikan laboratorioiden toimintatavan tulisi olla lähellä asiakasta myös palveluja kehittäessä. Kun asiakas otetaan mukaan kehittämisprosessiin, voidaan saavuttaa molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja palvelukehityksessä. Laboratorioiden olisi hyvä arvioida mikä on asiakkaan osallistamisen laajuus ja tapa kehittämistyössä. Usein voidaan pilotoida palvelua asiakkaan kanssa ja saada siten kehittämistarpeita esille, jonka kautta palvelu jalostuu.

Asiakkaalle ammattitaitoisuus ja palvelujen laadukkuus näkyy palveluhenkilöstön osaamisena, jolloin osaamiseen perustuvat roolit kehitys- sekä myynti- ja markkinointitehtäviin on määriteltävä. Tärkeää on, että *laboratorioissa on myös niitä henkilöitä, jotka kehittävät ja aktivoivat toimintaa yritysten kanssa ja toimivat asiakasrajapinnassa luontevasti.*

Palvelukehitystä voivat tehdä myös opiskelijat tai laboratorioiden opiskelijaharjoittelijat. Hyvä käytäntö on ottaa esim. harjoittelijoita testaamaan uusinta teknologiaa ja sen mahdollisuuksia sekä opetuksen, elinkeinoelämän ja ammattikorkeakoulun palvelutarjonnan kehittämiseksi. Kysyttyjä palveluja ovat myös opiskelijoiden suorittamat projektin elinkeinoelämälle. Opiskelijoiden osallistaminen palvelutoimintaan nähdään olevan kaikkia osapuolia hyödyntävää toimintaa, mutta opiskelijoiden suorittamien palvelujen suhteen palvelustrategiakin on määriteltävä erikseen. Palvelutoiminnan vaatimukset, resurssit, hyöty ja arvo ovat erilaisia verrattuna asiantuntijapalveluihin, joita myydään henkilökunnan toimesta.

Tekniikan laboratorioiden palvelukehityksessä tutkimus- ja kehitys projekteilla on suuri rooli. Laboratorioympäristöjä kehitetään lähinnä T&K-projektien saaman tuen mahdollistamana. Laboratorioympäristö puolestaan mahdollistaa palvelutoiminnan yrityksille. *Projektitoiminta tukee ja mahdollistaa palvelutoimintaa ja on siksi hyvä huomioida tietoisena ja systemaattisena palvelutoiminnan kehittämisenä.* TKI-projekteissa syntyviä palveluja on hyvä arvioida jo projektia suunniteltaessa, jolloin niiden kehittämiseen pystytään vaikuttamaan projektin edetessä.

Asiakkuuksien hallinta

Palvelustrategiaa määriteltäessä on tunnistettava markkinat, joilla toimitaan ja asiakkaat, joista asiakassegmentit muodostuvat. Tekniikan laboratorioiden olisi hyvä tunnistaa halutut asiakkaat, joiden kanssa on edellytyksiä tehdä pitkäjänteistä ja

kannattavaa yhteistyötä ja keskittyä näiden yritysten kanssa suhteen luomiseen. Tämä on järkevää, koska palvelutoiminnan henkilöresurssit ovat pienet. Laboratorioiden olemassa oleville ja tunnistetuille asiakkuuksille palvelutarjoaman laajentaminen on helpoin tapa lähteä kasvattamaan palvelutoiminnan myyntiä. Palvelutoiminnan asiakkuuksien ylläpitäminen edellyttää asiakassuhteen hoitamista ja jatkuvaa yhteydenpitoa.

Usein yhteistyö yritysten kanssa perustuu yksittäisten työntekijöiden suhteisiin yritykseen. Luotettavaa kumppanuutta voivat edistää monipuoliset yhteistyön toteuttamisen muodot, yhteisten tavoitteiden asettaminen ja molemminpuolisten rakenteiden luominen yhteistyölle. (Aapaoja ym. 2012, 98.) Kumppanuustoiminnassa yritysten tavoitteita sekä laboratorioiden TKI- ja palvelutoiminnan tavoitteita olisi hyvä arvioida kumppanuusyritysten kanssa yhdessä, jotta mahdollistetaan kumppanuudessa tehokkuus ja molemminpuolinen synergia.

Tekniikan laboratorioiden tulee tietoisesti pyrkiä asiakastiedon keräämiseen ja jakamiseen laboratorioiden ja laajemmin organisaation kesken. CRM:stä saatavan asiakastiedon hyödyntäminen on eräs keino ymmärtää asiakasta ja hänen toimintaansa. Asiakkuuksien hallintajärjestelmä (CRM) on arjen työväline ja prosessi ja sitä käytetään asiakasymmärryksen ja päätöksen teon tukena asiakkuuksien hallinnan kysymyksissä. Muita tapoja kerätä tietoa palvelujen kehittämisen ja myynnin tueksi ovat erilaiset tarvekartoitukset, palautekyselyt ja tutkimukset, joiden tekemisessä esim. opiskelijoiden osaamista voitaisiin jatkuvasti hyödyntää.

Koordinoitu palvelutoiminta

Asiakkaan kokemus tekniikan laboratorioiden palvelutoiminnan asiantuntijuudesta, laadukkaista palveluista, luotettavasta kumppanuudesta tekee laboratorioista halutun palveluntarjoajan, mikäli palvelutoiminta on myös koordinoitu asiakaslähtöisesti. Asiakkaalle koordinoitu palvelutoiminta näyttäytyy luontevana ja sujuvana palveluna, saavutettavuutena, palvelujen laadukkaana ja tehokkaana tuotantona. Palvelutoiminnan on oltava johdettua ja ohjattua toimintaa, jossa roolit ja vastuut, toimintatavat ja prosessit on määriteltä. Koordinoitu palvelutoiminta edellyttää palvelutuotannon ja myynnin johtamista. Myyntiin sitouttamiseksi ja myynnin kasvattamiseksi on määriteltävä tavoitteet, seuranta ja kannustus- ja palkitsemiskeinot. Lähtökohtana palvelutoiminnan koordinoinnissakin tulee olla asiakaslähtöinen näkökulma. Miten palvelutoiminta näyttäytyy asiakkaille

prosesseissa ja toimintatavoissa. Maksullisen palvelutoiminnan yhtenäiset toimintatavat, palvelutarjooman tuntemus ja asiakaslähtöinen asenne muodostavat palvelutoiminnan kulttuuria. Olennaista on palveluasenteen juurruttaminen organisaatioon. Siihen voidaan vaikuttaa palvelujen sisäisellä markkinoinnilla, kouluttamalla ja sitouttamalla siihen käytettävissä olevia resursseja. Palvelutoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen on tehty maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelman toimenpiteenä toimintaohjeet ja prosessikuvaukset. Keskuksen tasolla on määriteltävä roolit ja vastuut myynti- ja tuotantoprosessin toiminnoille. *Osaamisen johtamisen näkökulma* on merkittävässä roolissa henkilöiden osaamiseen perustuvien roolien määrittämisessä. Asiakasrajapinnassa tulee olla henkilöt, joilla on paras asiantuntijuus palvelujen myyntiin ja kehittämiseen. Palvelutoiminnassa tarvitaan henkilöitä, jotka ovat kehittäjiä ja ideoiden synnyttäjiä, tarvitaan niitä, jotka suorittavat palvelutuotantoa. Tulee ylläpitää liittymäpinnat myös projektitoimintaan.

6.2 Tekniikan laboratorioden palvelutarjooman määrittäminen

Tekniikan laboratorioden palvelutarjooma haluttiin opinnäytetyön kehittämistehtävänä määrittää, koska haluttiin saada mielikuva palvelujen muodostamasta kokonaisuudesta. Palvelutarjooman kehittämisessä haasteellista on tekniikan laboratorioden palvelujen erilaisuus ja tekniikan alojen monipuolisuuden tuoma laaja osaaminen. Ei välttämättä tiedetä mitä kaikkea osaamista laboratorioissa tai vielä laajemmin koko keskuksessa tai ammattikorkeakoulussa on. Tekniikan laboratorioissa tarjotaan palveluja alueen yrityksille, jotka ovat erilaisia toimialoiltaan ja kokoluokaltaan. Niitä voidaan tarjota yksityisille, yrityksille ja julkisille toimijoille. Laboratorioden palvelujen kohderyhmänä ovat useimmin yritykset, joten toimitaan pääsääntöisesti B to B-markkinoilla.

Liiketalouden koulutusohjelman opiskelijat toteuttivat palvelutarvetutkimuksen laboratorioden palveluista (Behm, Ikonen, Kortelainen, Kukkonen, Kärkkäinen, Myyry, Oinonen, Ollikainen, Tolvanen, Uotila 2010). Uusia palveluideoita on syntynyt projektitoiminnan kautta, jossa on hankkeeseen osallistuvien yrityskumppaneiden kanssa tehty tutkimusta tai kehitetty heidän tarpeeseen perustuvia palveluja.

Muovitekniikan laboratorion palveluja ovat mm. yrityksille tarjottavat koulutus-, testaus-, ja tuotekehityspalvelut. Muovitekniikan koulutusohjelman myötä on runsaasti kokemusta mm. räätälöidyistä täydennyskoulutuspaketeista. Näitä voidaan tarjota mm. testaus-, suunnittelu-, projekti- tai tuotantotehtävissä toimiville henkilöille.

Vahvaa osaamista laboratorioilla on myös ruiskuvalu-, materiaali- ja muottitekniikassa. Koulutuksia ja muita asiantuntijapalveluja tarjotaan myös ekstruusio- ja komposiittitekniikasta, lujuuslaskennasta, CAM-ohjelmoinnista, 3D-suunnittelusta sekä metallien työstöstä. (Behm, Ikonen, Kortelainen, Kukkonen, Kärkkäinen, Myyry, Oinonen, Ollikainen, Tolvanen, Uotila 2010, 4.)

Ohjelmistotekniikan laboratorio tarjoaa mm. palautejärjestelmien ylläpitoa ja kehittämistä ja muiden räätälöityjen ohjelmistojen sekä selvityspalvelujen ja Web-sovellusten kehittämispalveluja yrityksille. Asiakkaina ovat mm. Joensuun kaupunki ja tietyt ammattikorkeakoulut. (Behm ym. 2010, 7.)

Tuotannon ohjauksen ja logistiikan laboratorio (TULO) tarjoaa testaus-, kehitys- ja koulutuspalveluja, joiden tavoitteena on tuote- ja ratkaisuliiketoiminnan kannattavuuden parantaminen. (Karelia-amk verkkosivut tekniikan laboratorio-ja testauspalvelut)

Rakennustekniikan laboratorion palveluja ovat mm. rakennusmateriaalitestaukset ja rakennusten kuntotutkimukset yrityksille, yhteisöille ja yksityisille. Rakennustekniikan laboratorio on ollut ympäristöministeriön hyväksymä betoninkoestuslaitos vuodesta 1980 lähtien. Palveluina tarjotaan myös betonirakenteiden tutkimisen lisäksi, lämpökuvauksia ja kosteusmittauksia. (Behm, ym. 2010, 7-8.)

Laboratorioiden palvelutarvetutkimuksen mukaan (2010) yritykset tarvitsevat palveluja, joita ammattikorkeakoulun tekniikan laboratorioiden olisi mahdollista tarjota. Myös uusien palvelujen tarve toimialasta riippumatta nousi esille. Tunnettuus koettiin vähäiseksi, organisaatiot, jotka eivät olleet käyttäneet laboratorion palveluja eivät myöskään välttämättä tienneet palvelutarjonnasta. Eniten tietoa palveluista oli saatu yhteistyökumppaneilta ja suhteiden kautta, joten verkostojen merkitys on tärkeä palvelujen markkinoinnissa. Tärkeimpänä perusteen palveluntarjoajan valinnassa ovat hinta, laatu, asiantuntevuus ja ammattitaito sekä luotettavuus. (Behm, ym. 2010, 57-58.)

Opinnäytetyöprosessin aikana pidettiin tuotteistamispäivä TKI- ja palvelutiimin järjestämänä työpajatilaisuutena, jossa määriteltiin liiketalouden ja tekniikan keskuksen nykyisiä palveluja sekä tarkasteltiin uusia palveluideoita ja niiden tuotteistamiskelpoisuutta. Tuotteistamispäivän myötä päätettiin laatia

palvelukuvaukset n. 20 palvelusta, joita tiimi jatkossa tarkastelee tuotteistamisen tarpeen näkökulmasta.

Liitteessä 2 havainnollistetaan tekniikan laboratorioiden palvelutarjoomaa, joka jakautuu asiakkaan tarpeeseen pohjautuen erilaisiin palveluluokkiin. Palvelutarjooman kehittämisessä on hyödynnetty Jaakkolan ym. 2009 esimerkkiä konsulttiyrityksen palvelutarjoomasta. (ks. Jaakkola 2009, 7.) Esimerkiksi asiakkaan laadun parantamisen tarpeeseen vastataan tutkimus- ja kehityspalveluilla, jotka koostuvat mm. erilaisista mittaus- ja testauspalveluista. Tässä palvelutarjoomassa ei ole yksilöity erilaisia palveluja tarkemmin, koska palveluiden määrittäminen ja tuotteistaminen ovat parhaillaan laboratorioissa kehitettäviä asioita. Huomioitava on, että kehittämistyössä tarkastellaan palvelutarjoomaa kohderyhmänä yritykset. Palvelutarjooma muodostuisi erilaiseksi, jos kohderyhmänä olisivat yksityiset henkilöt. Laboratorioiden kannattaa jatkossa kehittää palvelutarjooma myös yksityisten henkilöiden tarpeen lähtökohdasta. Palvelutarjoomassa on määritetty asiakkaan tarvetta vastaava hyöty ja palvelumahdollisuudet on jaettu tutkimus- ja liiketoiminnan kehittämispalveluihin, joihin erilaiset asiantuntijapalvelut sijoittuvat.

6.3 Rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalvelun tuotteistaminen

Rakennustekniikan laboratorion on mahdollista tarjota osaamisen ja laitekannan puolesta myös kattavia äänimittauksia sekä yritysten, yhteisöjen että yksityistenkin tarpeisiin. Äänimittauspalvelu oli opinnäytetyötä tehtäessä ideavaiheessa, joten se päätettiin ottaa tutkivan kehittämistyön konkreettiseksi tuotteistamisen kohteeksi. Seuraavissa kohdissa kuvataan äänimittauspalvelun sisäistä ja ulkoista tuotteistamista sekä palveluprosessimallia. Äänimittauspalvelun tuotteistamisprosessia toteutettiin yhteistyössä rakennustekniikan laboratorioinsinöörin kanssa.

Palvelutoiminnan suunnittelusta ja koordinoinnista sekä toteuttamisesta on laadittu organisaatioon toimintaohjeet ja prosessikuvaukset. Palvelun tuotteistaminen on ohjeistettu niin, että ensimmäisessä vaiheessa palveluidea dokumentoidaan ja sen käyttökelpoisuutta arvioidaan ja muokataan tarvittaessa. Sen jälkeen siitä laaditaan sisäinen ja ulkoinen palvelukuvaus. Kehittämispalvelut koordinoi palvelukuvausten laadintaa ja kokoaa ne palvelutoiminnan ryhmälle kommentoitavaksi. Palvelun saadessa keskuksessa tuotteistamispäätöksen, keskus tuotteistaa palvelun ja

toimittaa sen palveluportaaliin, jota kehittämispalvelut ylläpitää. (Palvelujen tuottaminen, toimintaohje 6.6.2011.)

Ammattikorkeakoulun palvelujen kehittämisryhmän laatiman prosessikuvaukseen kuuluu erillisenä liitteenä palvelun ulkoisen kuvauksen ja palvelun sisäisen kuvauksen malli, joka päätettiin käyttää äänimittauspalvelun määrittämisessä ja kuvaamisessa. Samalla mallin toimivuus tuli näin testattua. Äänimittauspalvelun hyötyjä tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta, joita arveltiin olevan laadun parantamiseen liittyvät tekijät, kuten asumis- ja työssä viihtyvyys sekä turvallisuus. Äänimittauspalvelun kohderyhmänä voivat olla yritykset, yhteisöt ja yksityishenkilöt. Äänimittauspalvelun ulkoinen palvelukuvaus esitetään liitteessä 3.

Äänimittauspalvelun määrittämiseksi siitä muodostettiin palvelupaketti. Äänimittauspalvelun kuvaamisen lähtökohta oli asiakkaan hyöty, joka määriteltiin laadun parantamiseksi asumisviihtyvyyttä ja työoloja parantamalla. Äänimittauspalvelun ydinpalveluksi muodostui äänimittaus, joka sisältää esikartoituksen, mittauksen suorittamisen ja tulosten raportoinnin. Mahdollisia lisäpalveluja, jotka mahdollistavat ydinpalvelun toteutumisen muodostui kolme erilaista. Palvelupaketti muodostuu aina ydinpalvelusta, joka on äänimittauksen esikartoitus, toteuttaminen ja raportointi sekä yhdestä tai useammasta erilaisesta lisäpalvelusta, joita ovat laitemelumittaus, ilmaäänien eristävyysluokan määrittäminen, tai tilojen välisen askeläänieristävyysmittaus. Palvelupakettiin liittyviä tukipalveluja ovat, mm. neuvonta, yhteydenpito ja laskutus. Palvelupaketti on kuvattu liitteessä 4.

Jatkossa äänimittauspalvelu on tarkoitus testata asiakaslähtöisesti, eli pilotoida palvelu potentiaalisen asiakkaan kanssa. Pilotoinnista saatujen kokemusten ja ideoiden avulla palvelua on mahdollista kehittää edelleen mm. palvelun osien ja palvelupaketin muodostamisen osalta. Sisäisessä tuotekuvauksessa tarkastellaan lisäksi palvelun tuotantoprosessia ja markkinapotentiaalia sekä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä, jotka tarkentuvat kehitysprosessin edetessä. Markkinointiviestinnän tulee olla linjassa organisaation halutun yrityskuvan kanssa. Kehittämistoimenpiteiden edistyessä myös markkinoinnin suunnittelu organisaation palvelutoiminnan sekä laboratorioiden palvelujen osalta tulee tehdä. Jatkossa laboratorion palveluista, myös äänimittauspalvelusta on tarkoitus tehdä asianmukaiset esitteet. Palvelukuvaus taltioidaan ammattikorkeakoulun internetsivuilla olevaan palveluportaaliin.

6.4 Rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalveluprosessin tuotteistaminen

Äänimittauspalvelulle määritettiin myös palveluprosessimalli, jossa hyödynnettiin ns. blueprint-menetelmää, jota esiteltiin opinnäytetyön teoriaosassa. Äänimittauspalvelun osalta haluttiin kuvata mahdollisimman yksinkertaisesti palvelun tuottamisen vaiheita määrittämällä ensin asiakkaan kokeman prosessin vaiheet ja tutkimalla sen jälkeen prosessin vaiheita ja osallistuvia tahoja sisäisestä näkökulmasta. Prosessikaavio jaettiin asiakkaalle näkyvään ja asiakkaalle näkymättömään osaan, jotta erotetaan missä vaiheessa asiakas on kontaktipinnassa palveluntarjoajaan ja mahdollisesti arvioi palvelun onnistumista. Äänimittauspalvelun osalta huomioitavaa on, että palvelu suoritetaan lähes kokonaan asiakkaan läsnä ollessa. Palveluprosessista tuli tavoitteellinen, koska ko. palvelun myynnistä ei ole paljoa kokemusta. Kehitettäviä kohteita löydettiin paljon, osaltaan ne ovat yleisiä ja voivat olla kehittämiskohteina myös muiden laboratorioden palveluprosesseissa. Prosessikaavio esitetään liitteessä 5.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tekniikan laboratorioiden maksullista palvelutoimintaa ja erityisesti tarkastella tuotteistamista palvelujen kehittämisen välineenä. Tavoitteena oli luoda yhtenäisiä toimintatapoja palvelujen kehittämiseen ja tuotteistamiseen. Tehtävänä oli tekniikan laboratorioiden asiakaslähtöisen maksullisen palvelutoiminnan mallin luominen, joka edellytti siihen vaikuttavien tekijöiden kartoittamista ja kuvaamista. Mallin lähtökohdaksi haluttiin selvittää palvelutoiminnassa syntyviä hyötyjä ja arvoa ammattikorkeakoululle ja asiakkaalle sekä kartoittaa kehitysideoita palvelujen ja palvelutoiminnan kehittämiseen.

7.1 Johtopäätökset palvelutoiminnan kehittämisestä ja tuotteistamisesta

Maksullinen palvelutoiminta on yksi ammattikorkeakoulun aluekehitystehtävän toteuttamismuoto, mutta sitä ei voi tarkastella erillisenä ammattikorkeakoulun tehtäväkokonaisuudesta; koulutuksesta tai muusta tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotehtävästä, vaan tehtävät integroituvat toisiinsa. Korkeakouluja (ammattikorkeakoulut ja yliopistot) koskevia strategisia uudistuksilla pyritään tekemään korkeakouluista vahvempia, laadukkaampia ja kilpailukykyisempiä myös kansainvälisessä toimintaympäristössä. Palvelutoiminnan kansainvälistyminen on ammattikorkeakoulujen tulevaisuuden haaste erityisesti koulutuspalveluissa. Toimiminen asiantuntijapalvelujen tarjoajana kansainvälisessä toimintaympäristössä edellyttää tueksi vahvoja kansallisia rakenteita ja verkostoja, kansainvälisen toimintaympäristön tuntemusta ja osaamisen konkretisointia. Asiantuntijuus on tuotava esille näkyviin esim. tuotteistettuna osaamisena, jotta siitä pystytään ymmärrettävästi viestimään.

Uskottavuus palvelutoiminnassa vaatii strategian toteuttamista kokonaisuutena. Organisaation strateginen uudistuminen edellyttää palvelutoiminnan jäsentymistä palvelukulttuuriksi. Tekniikan laboratorioiden palvelutoiminta ja sen kehittäminen ei vielä näyttäydy organisoituneena ja systemaattisena toimintana. Palvelutoiminnan strategian juurruttaminen keskuksessa ja laboratorioissa vaatii muutosjohtamisen taitoa. Tutkimus osoitti, että maksullisen palvelutoiminnan kehittämiseen esiintyi epäilyjä. Tämä johtuu siitä, että organisaation tahtotila ei ole selkeästi ilmaistu tai osoitettu keinoja ja vastuita kehittämistoimenpiteisiin. Vaikka palvelutoiminnan kehittämisryhmä on tehnyt linjauksia, toimintaohjeita maksullisen palvelutoiminnan

kehittämishajonnan toimenpiteinä, on konkreettiset toimet keskuksessa jäänyt vähäisiksi. Tekniikan laboratoriopalvelujen kehittämiseen ei ole haastateltavien mielestä luotu tarpeeksi strategista perustaa, annettu valtuuksia ja resursseja sekä johdon näyttämään selkeää tahtotilaa. Näin ollen motivaatio kehittämiseen on jäänyt vähäiseksi. Maksulliseen palvelutoiminnan kehittämiseen ilmeni tahtoa, jos kehittäminen lähtee asiantuntijoiden osaamisen ja motivaation lähtökohdista ja kehittämiseen annetaan tarpeellinen tuki.

Palvelutoiminnan kehittämisessä on haasteita, mm. palvelutoiminnan resurssien ja joustavien ratkaisujen määrittäminen. Epävarmuus resurssien saatavuudesta on asia, joka voi jopa estää palvelutoimintaa. Palvelua ei uskalleta myydä, jos ei ole varmaa saadaanko palvelun suorittamiseen henkilöresurssi ja milloin resurssi on käytettävissä. Resurssi on myös konekanta, jonka ajantasaisuuden ylläpitäminen on epävarmaa taloudellisten resurssien saatavuuden vuoksi. Palvelujen myynnin osalta näkökulma oli myös ristiriitainen. Toisaalta palvelumyynnin ei pitä estyä resurssin varmistamisen takia vaan on etsittävä tarvittava resurssi vaikka muualta. Asiakasta ei kiinnosta resurssien varmistaminen vaan ratkaisu hänen ongelmaansa. Uskottavuus palveluntarjoajana voidaan menettää, mikäli palvelusta annettua palvelulupausta ei pystytäkään lunastamaan.

Palvelut ovat syntyneet elinkeinoelämän tarpeesta ja usein T&K-projektien synnyttämienä ideoina ja kehittämisen tuloksina. Laboratorioita on myös rakennettu julkisen tuen mahdollistamana tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Palvelujen kehittäminen on sattumanvaraista ja usein asiakkaalle on syntynyt tarve, johon hän kysyy ratkaisua tekniikan laboratorioista. Palveluja myydään lähinnä vakioituneille asiakkaille. Asiakaslähtöistä proaktiivista lähestymistapaa palvelujen kehittämiseen ja myymiseen ei ole tunnistettavissa, poikkeuksena TKI-projektien ja yritysten yhteistyön kautta kehittyneet palvelut, joiden kehittämisessä yritykset ovat mukana.

Palveluille on ominaista suuri räätälöitävyys erityisesti kehittämispalveluissa, mutta mittaus- ja testauspalvelut puolestaan on osin määritelty ja ne voidaan tuotteistaa laajastikin. Tuotteistaminen kehittämisen välineenä nähtiin haastateltavista hyödylliseksi. Tuotteistamisen laajuus riippuu erityisesti palvelun luonteesta. Mitä aineettomampi palvelu on, sitä hankalampi sitä on kuvata tai muodostaa siitä osia. Toisaalta esim. konsultointiluonteista palvelua ei välttämättä tarvitse kovin laajasti tuotteistaa, mutta organisaatiolla on hyvä olla yhdenmukainen tapa esittää palvelu. Erityisesti sellaiset palvelut, joissa palvelun tulos on konkreettinen, se on helpommin

kuvattavissa. Äänimittauspalvelun tuloksena on mittaustulos, jonka hyötyä voidaan asiakkaalle helposti kuvata. Erilaisista mittauspalveluista voidaan muodostaa myös kokonaisuuksia, palvelupaketti. Standardinmukaisesti tuotetuissa palveluissa, laatu ja luotettavuus ovat asiakkaalle tärkeitä tekijöitä. Laatua, tehokkuutta ja kannattavuutta voidaan lisätä sisäisen tuotteistamisen avulla, jolloin palvelun tuottaminen määritellään vaatimuksineen ja dokumentoidaan. Äänimittauspalvelun määrittäminen ulkoisesti ja sisäisesti osoitti tuotteistamisen palvelun kehittämisen välineenä toimivaksi erityisesti standardinmukaisesti tuotettavien palvelujen osalta. Tuotteistaminen vaatii kuitenkin aikaa, sitoutumista ja tuotteistusosaamista.

Haastateltavien keskuudessa nousi voimakkaasti esille myynnin ohjaukseen ja johtamiseen liittyvät ongelmat ja puutteet. mm tavoitteellisuuden ja tuki- ja kannustusjärjestelmän puute vaikuttaa motivoitumiseen myyntityöhön. Palvelujen myynti perustuu nykyisin henkilökohtaiseen suhdetyöhön ja sen kautta muodostuneisiin asiakkuuksiin. Toiminta vakioasiakkaiden kanssa on luontevaa, mutta uusien asiakkaiden hankkimiseen ei ole keinoja ja välineitä eikä välttämättä osaamista. Myynnin ohjaus ja siihen kytkeytyvä asiakkuuksien hallinta nousee näin ollen näkökulmana esille.

Tekniikan laboratorioden asiantuntijoiden osaaminen rajoittuu oman asiantuntijuuden alaan, joten markkinoinnin ja viestinnän osaaminen nähtiin heikkona. Palvelujen konkretisoimiseksi tarvittavien esitteiden ja markkinointikampanjoiden ym. kehittämiseksi tarvittaisiin tukea. Laboratoriokohtaisen tai laboratorioden yhteisen markkinointiviestinnän toteuttaminen vaatii myös tukitoimintoja. Palvelutoiminnan kiistaton kehittämiskohde on haastateltavien mielestä saavutettavuuden ja tunnettuuden lisääminen, johon organisaation on kehitettävä yrityskuvaa ja markkinointikeinoja perusviestinnässä.

Palvelutoiminnan prosessi haluttaisiin pitää asiakkaan kannalta yksinkertaisena. Asiantuntijuutta myydään keskuskohtaisesti, joten palveluorganisaatio ja palvelutoiminnan prosessi halutaan pitää keveänä. Prosessin haluttiin ensisijaisesti palvelevan asiakasta, mutta samalla myös palvelevan omaa toimintaa. Tämä edellyttää tiedon läpinäkyvyyttä läpi organisaation toimintojen, silloin palveluprosessissa saavutettava asiakastieto on organisaation hyödynnettävissä.

7.2 Kehittämisideat

Maksullisen palvelutoiminnan kehittämisohjelman myötä palvelutoiminnan strategian juurruttaminen keskuksissa vaatii määrätietoista työtä. Palvelutoiminnan kehittäminen vaatii konkreettisia ja näkyviä askelia, joiden tulee juurtua arkiseksi toiminnaksi. Tekniikan laboratorioiden kannattaa lähteä yhdessä toteuttamaan palvelustrategiaa oman osaamisen lähtökohdista. Keskuksissa toteutetaan hyvin erilaisia ja monialaisia palveluja, joten eri keskuksien on määriteltävä omat palvelustrategiansa.

Palvelustrategiaan perustuvan palvelutarjooman määrittäminen vahvistaa näkemystä laboratorioiden asiantuntijaosaamisesta ja mahdollistaa palvelujen sisäisen markkinoinnin ja kasvamisen kulttuurillisesti omasta palvelutarjonnasta. Palvelujen myynti ja markkinointi eivät ole olleet aktiivista toimintaa. Palveluhenkisyys kasvataminen vaatii palvelujen sisäistä markkinointia, jotta palvelujen markkinointi muuttuisi tietoiseksi toiminnaksi. Henkilöstön tulisi osata kertoa palveluista myös kokonaisuutena. Henkilöstö ei tiedä mitä kaikkea osaamista organisaatiossa on ja olisi mahdollista tarjota. Palvelutarjooman määrittäminen on keino viestiä palveluista myös organisaation sisäisesti. Asiantuntijoiden motivoiminen oman asiantuntijuuden myyntiin on keskeistä, asiantuntijapalveluja markkinoidaan ja myydään omalla asiantuntijuudella, jossa keinoina ovat mm. henkilökohtainen suhdemarkkinointi ja -myyntityö. Tekniikan laboratorioiden asiantuntijuuden ylläpitämiselle tärkeää on, että tehtäviin osoitetaan kehittäjiä, jotka tuottavat innovatiivisia ratkaisuja laboratorion ja asiakkaiden haasteissa sekä osoitetaan aktiiviset henkilöt asiakasrajapintaan.

Kyseessä on koulutusorganisaatio ja koulutus sen ydinosaa. Ammattikorkeakoulu tunnetaan koulutuksen tarjoajana. Siksi luonnollinen *tuotteistettava osaaminen on koulutuspalvelut*, joita laboratorioidenkin kannattaa palvelutarjoomassa kehittää. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopeaan tahtiin ja koulutustarvetta syntyy jatkuvasti mm. uuden teknologian myötä, jossa laboratorioilla voisi olla mahdollisuudet tarjota osaamista.

Tutkimuksessa ilmeni palvelutoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen tulorahoituksen avulla. Lisätään tunnettua nykyisten palvelujen osalta ja kasvatetaan niiden kysyntää. Tuotteistetaan nykyiset palvelut ja kehitetään uusia palveluja pikkuhiljaa. Samalla opitaan ja kehitetään palvelutoimintaa ja sen toimintaedellytyksiä mm. resurssien ja joustavuuden osalta, joka on kannatettava ajatus. Ei tuotteistettujen palvelujenkaan tarvitse olla heti täysin valmiita, ne jalostuvat

kokemuksen kautta. *Systemaattisuuden ylläpitäminen esim. palvelujen kehittäminen tuotteistamalla*, hinnastojen ylläpitäminen, jatkuva asiakastiedon keruu ja hyödyntäminen, projekteissa syntyvien palvelujen systemaattinen arviointi, resurssien arviointi ja strateginen suunnittelu muovaavat palvelutoiminnan kulttuuria, jos ne otetaan pysyviksi toimintatavoiksi.

Palvelun tuotteistamisprosessia testattiin rakennustekniikan laboratorion äänimittauspalvelun määrittämisellä ja palveluprosessin kuvaamisena. Tähän kokemukseen perustuen voidaan todeta, että palvelun sekä palveluprosessin kuvaaminen asiakkaan näkökulmasta herätti paljon ajatuksia ja kehittämisideoita paitsi ko. palvelun myös yleisesti tekniikan laboratorioden palvelujen kehittämiseksi. *Tuotteistamisen laajuus on palvelukohtaista, mutta se on hyvä keino määrittää palvelu yhdenmukaisena toimintatapana.* Kehittämiskohteena nousevat esille mm. palvelujen dokumenttien hallinta ja palautteen keräämisen toimintatapa. Laboratorioiden palvelujen dokumentointi vaatii asiakirjahallinnan järjestelmän, jonne mm. palvelukohtaiset dokumentit, työmenetelmät, palvelukäsikirjat ja palvelujen tutkimustulokset taltioidaan hyödynnettäväksi palvelutoiminnassa. Palautteen keräämisen tulisi olla pysyvä käytäntö ja helposti toteutettavissa.

Palveluja kehitetään lähinnä TKI-projekteissa ja julkisen tuen mahdollistaman laboratorioympäristön kehittämisen tuloksena. Palvelukehitys ei ole ollut jatkuvaa ja systemaattista toimintaa vaan on perustunut enemmänkin sattumanvaraisuuteen ja asiakkaalle jo syntyneeseen tarpeeseen. TKI-projekteissa on usein yrityksiä mukana, jolloin voidaan toteuttaa hankkeen toimenpiteitä asiakaslähtöisesti. *Perusteltua olisi konseptin luominen palvelutoiminnan ja TKI-projektien yhdistämiseksi uusien palveluideoiden systemaattiseksi kartoittamiseksi.* Konseptissa olisi tärkeää arvioida TKI-projektissa syntyvän palveluidean potentiaalisia markkinoita, kysyntää sekä tuotteistamisen tarvetta. Olisi huomioitava jo hankkeen suunnitteluvaiheessa palvelun syntymisen mahdollisuus, jotta voidaan vaikuttaa palvelun kehittymiseen projektin edetessä. Toisaalta on mahdollista, että palvelu- tai TKI-toiminnassa ollaan kehittämässä asiakkaiden tuotteita tai palveluja, jolloin kaupallistamis- ja tuotteistusosaaminen nouseekin olennaiseksi vahvuudeksi. Näitä vaatimuksia olisi hyvä arvioida esim. TKI-projektivalmistelun hallinnollisessa prosessissa.

Tunnettuus palveluntarjoajana nousi tutkimuksessa myös keskeiseksi. *Asiakas/sidosryhmäviestinnän kehittäminen organisaation perusviestinnässä nousee*

kehittämiskohteena esille. Organisaation palvelutoiminnan yleisen tunnettuuden lisääminen on tehtävä organisaation perusviestinnän keinoin esim. sidosryhmälehdissä ja verkkosivuilla tehtävissä nosteissa sekä yrityksille lähetettävissä info- ja kampanjakirjeissä. Tekniikan laboratorioden tunnettuuden lisääminen vaatii markkinointiviestinnän suunnittelua, jonka tulee perustua organisaation strategiaan siitä mielikuvasta joka halutaan saavuttaa ja luoda. Asiakaskäynnit ovat laboratorioden keino lisätä tietoisuutta palveluista. Messuille, verkostoihin ja tapahtumiin osallistuminen sekä asiakkaille järjestettävät tutustumispäivät voisivat myös olla keino lisätä tunnettuutta. Palvelujen konkretisoimiseksi tarvitaan erilaisia välineitä, kuten esitteitä, hinnastoja yms., joiden avulla kuvataan palvelu asiakkaalle selkeästi ja ymmärrettävästi. Asiantuntijapalveluista viestittäessä referenssit luovat uskottavuutta ja hälventävät palvelunostoon liittyvää epävarmuutta ja riskiä. Palvelujen markkinoinnissa kannattaa hyödyntää referenssejä myös sisäisesti koko organisaation tiedon jakamisen merkityksessä. Tietoisuus tehdyistä toimeksiannoista antaa välineitä viestimiseen myös muista kuin oman asiantuntijuuden alan palveluista.

Tekniikan laboratorioden *palvelutoiminnan viestinnän kehittämiseksi voidaan luoda laboratorioden palvelutoiminnalle brändi*, joka lisää palvelutoiminnan luotettavuutta ja uskottavuutta. Tekniikan laboratorioden palvelujen kirjo on niin laaja, että brändin luominen palvelutoiminnasta kokonaisuutena on perusteltua. Tekniikan laboratorioden palvelutoiminnan rakenteiden luominen on tärkeä kehittämisen kohde. Tekniikan laboratoriot ovat nykyään ajautuneet erilleen toisistaan niin fyysisesti kuin osaamiseltaan omiin alueisiinsa keskuksessa. *Laboratorioden yhdistäminen* olisi tärkeää laboratorioden keskinäisen tiedon jakamisen ja palvelutoiminnan kehittämisen sekä palvelutoiminnan esim. brändin uskottavuuden osalta.

Laboratorioden kehittämiseen ja myynnin kasvattamiseen tarvitaan tukea. Yksinään laboratorioden vastuuhenkilöt eivät motivoitu kasvattamaan myyntiä, mutta motivoitua voi myös toisten kollegojen tuesta ja kehittämisestä yhdessä tiiminä, jolle olisi määritelty tavoitteet, seuranta ja kehittämisvastuu.

Myynnin ohjaamisen tavan määrittäminen on olennaista, jos halutaan kasvattaa myyntiä. Myynnin tavoitteiden asettamisen tulee olla johdon ja laboratorioden vuorovaikutuksen tulosta ja tavoitteiden tulee olla myös julkisia ja allekirjoitettuja, että tavoitteeseen siihen sitoutumiselle luodaan edellytykset. Myynnin aktivoimisesta on annettava tavoite ja esitettävä keinot ja aktiviteettitaso, jolla tavoitteet saavutetaan.

Tavoite on jaettava pienempiin osiin, viikoittaisiksi ja jopa päivittäisiksi aktiviteeteiksi. Tiimin tavoitteet on jaettava henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja ne on kirjattava ylös ja julkistettava, koska näin varmistetaan niihin sitoutuminen. (Rubanovitch & Aalto 2007, 51-52.)

Hinnoittelu on tekniikan laboratorioiden palvelujen osalta haastavaa, koska hinnoittelu perustuu kustannuksiin, joiden osoittaminen voi olla hankalaa esim. yleiskustannusten osalta. Toisaalta asetetut kate ja voittotavoitteet eivät toteudu samana läpi koko organisaation palvelutoiminnan. *Palvelujen kannattavuuden seuranta vaatisi myös kustannus- ja hinnoittelumallien kehittämistä.* Esim. toimintolaskennan avulla voidaan kartoittaa eri toimintojen; palvelun markkinointiin, myyntiin ja tuottamiseen liittyvät kustannukset. Sen avulla voitaisiin kartoittaa myös ne tekijät, joihin palvelun toteuttamisen prosessissa kustannukset kertyvät. Asiantuntijapalvelun hinnan asettaminen vaatii tietoisuutta markkinoiden hintatasoista ja myös harkintaa erilaisten hinnoittelumenetelmien käytössä. Konsultointipalveluissa on mahdollista myös harkita hyötyyn ja arvoon perustuvaa hinnoittelua, mutta mittaus- ja testauspalveluissa, hinnan asettamiseen vaikuttaa kilpailutilanne enemmän.

Ammattikorkeakoulujen ajankohtaisia kehittämiskohteita on koulutuksen ja työelämän lähentäminen ja kytkeminen toisiinsa. Erilaisia toimintamalleja kartoitetaan TKI-toiminnan ja opetuksen integroimiseen ja erilaisten työelämäläheisten opiskelijaprojektien kytkemiseen opintosuunnitelmiin. Tässä kehittämistyössä selvitettiin koulutuksen ja TKI-toiminnan hyödyntämistä palvelujen kehittämisessä. Opiskelijoiden tuottamista palveluista ja opiskelijoiden laboratorioharjoitteluista on saatu hyviä kokemuksia. *Opiskelijoiden suorittamaa palvelutoimintaa ja asiantuntijoiden suorittamaa palvelutoimintaa on tarkasteltava erillisinä kehittämisen kohteina.* Opiskelijoiden suorittamia palveluja voisivat opiskelijat ainakin osin, ellei täysin kokonaan koordinoida ja tuotteistaa itse. Jatkossa palvelutoiminnan mm. monien ansainta- ja toimintamallien sekä opiskelijapalvelujen myötä palvelustrategiaa olisi hyvä tarkastella kokonaisuuden kannalta laajemmin. Esimerkiksi *palvelutarjooman määrittäminen yksityishenkilöiden kohderyhmän näkökulmasta olisi hyvä tehdä, mikäli palveluja tarjotaan yksityisille.* *Opiskelijoiden suorittamien palvelujen määrittäminen ja tuotteistamisen tarpeen arviointi sekä opiskelijoiden tuottamien palvelujen koordinointi olisi myös kehitettävä kohde.*

8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin tulosten hyödynnettävyyttä organisaation näkökulmasta ja hyödynnettävyyttä korkeakouluissa yleisesti. Luvussa tarkastelen myös tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimistani opinnäytetyöprosessissa.

8.1 Tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tavoitteeksi määriteltiin yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen tekniikan laboratorioden palvelutoiminnan tuotteistamiseen. Palvelutoiminnan kehittämisen taustaksi suoritettu teemahaastattelututkimus antoi runsaasti tietoa sekä palvelutoiminnan nykytilan että mahdollisuuksien ymmärtämiseksi ja antoi lähtökohdan palvelutoiminnan mallin jäsentämiseen. Palvelutoiminnan malli toteutui opinnäytetyössä ja se kuvastaa ammattikorkeakoulun arvoja, strategisia linjauksia sekä asiakaslähtöisyyttä palvelutoiminnassa. Kehitetyn maksullisen palvelutoiminnan mallin hyödyllisyyden arviointi ja jatkokehittäminen tekniikan laboratorioden palvelutoiminnan toimintatapana jää jatkossa organisaatiolle. Opinnäytetyön tekijä on esittänyt mallissa oman näkemyksensä palvelutoiminnassa huomioitaviksi elementeiksi teemahaastattelututkimuksen ja teoriataustan pohjalta. Malli on esitys keskukselle ja koko organisaatiolle asiakaslähtöisestä toimintatavasta. Jatkossa kannattaa mallin toimivuutta myös testata asiakaslähtöisesti. Olennaista on kytkeä laboratorioden asiakkaat ja kumppanit palvelutoiminnan mallin kehittämiseen mukaan mm. keräämällä tietoa asiakkailta ja kumppaneilta palvelutoiminnan palautteena tai yhteisen kehittämisen esim. palvelun tuotteistamisprosessin tuloksena. Mallin toimivuuden varmistuttua sen hyödynnettävyys myös ammattikorkeakoulun muiden keskusten tai laajemmin ammattikorkeakoulun palvelutoimintaa suuntaavana toimintatapana on mahdollinen.

Osatavoitteena haluttiin myös selvittää erilaisia tapoja hyödyntää ja integroida TKI-projektitoimintaa sekä koulutusta palvelutoiminnan kehittämisessä. Esille nousi useita hyviä käytäntöjä, mutta myös konseptin puute systemaattiseen TKI-projekteissa syntyvien palveluideoiden kartoittamiseen ja tuotteistamisen tarpeen arviointiin.

Organisaation olemassa olevan tuotteistamisen toimintatavan sopivuutta tekniikan laboratorioden palveluiden kehittämiseen kokeiltiin rakennustekniikan laboratorion palvelun määrittämisessä ja palveluprosessissa. Tuotteistamisprosessi koettiin toimintatapana hyödylliseksi erityisesti tekniikan laboratorioden mittaus- ja

testauspalveluille, jotka on mahdollista tuotteistaa laajasti. Tehtävänä oli myös kartoittaa tekniikan laboratorioiden palvelutarjoomaa, joka oli haastavaa, sillä palvelukirjo on runsas. Palvelutarjooma luotiin perustuen asiakkaan kokemaan hyötyyn ja jakaen palvelut tutkimus- ja kehityspalveluihin sekä liiketoiminnan kehittämispalveluihin. Palvelutarjooman määrittämisen osalta ei yksilöity palveluja, koska palvelujen määrittäminen ja tuotteistaminen ovat keskeneräisessä vaiheessa. Palvelutarjooman on perustuttava palvelustrategiaan ja kehityttävä jatkuvasti organisaation osaamiseen, asiakkaan tarpeisiin ja kysynnän vaihteluihin pohjautuen. Tekniikan laboratorioiden palvelutarjooman määrittäminen on jatkossa olennainen tehtävä. Opinnäytetyössä esitetty malli on ehdotus tarjooman asiakaslähtöisen määrittämisen ja esittämisen tavasta.

Palvelutoiminnan kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi eikä palvelukulttuuria luoda hetkessä. Korkeakoulujen toiminta on moniulotteinen kokonaisuus, siksi palvelukulttuuri muodostuu ihan omanlaiseksi. Ammattikorkeakoululle tärkeän työelämäyhteistyön osalta palvelukulttuuria voidaan tuoda lähemmäksi yksityisten palveluntarjoajien toimintatapaa esim. tuotteistamalla asiantuntijuutta, joka helpottaa palvelumahdollisuuksien ymmärtämistä ja keskinäistä yhteistyötä.

Korkeakoulujen uudistus tutkimus- innovaatiojärjestelmässä edellyttää korkeakouluilta monipuolisia tapoja vaikuttaa aluekehittäjänä, joista maksullinen palvelutoiminta on yksi toteuttamismuoto. Kehitetty malli tukee korkeakoulujen uudistumista, siksi se voi olla kiinnostava erityisesti ammattikorkeakoulujen keskuudessa. Ammattikorkeakoulut voivat kokea samantyyppisiä haasteita palvelutoiminnan kehittämisessä ja siksi erityisesti ammattikorkeakoulujen lukijat voivat samaistua tutkittuihin ilmiöihin. Opinnäytetyön merkityksellisyys on käytännönläheisyydessä, joka näkyy konkreettisenä kokemuksena tuotteistamisesta palvelun kehittämisen välineenä sekä monipuolisena palvelutoiminnan haasteiden ja kehittämiskohteiden esille tuomisena. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää kehittämistoimenpiteitä jäsentävänä työnä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan aina kaikissa tutkimuksissa. Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tarkoitus on välttää virheiden syntymistä. Laadullisessa tutkimuksessa reliaabelius eli mittaustulosten toistettavuus ja validius eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä mitä oli tarkoitus, tulkitaan monin erilaisin tavoin. Siksi näitä käsitteitä ei laadullisen tutkimuksen osalta yleisesti käytetä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kulusta kaikissa sen vaiheissa. Tämä tarkoittaa aineiston tuottamisen olosuhteiden kuvaamista ymmärrettävästi ja totuudenmukaisesti. On myös kerrottava haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat ja häiriötekijät sekä itsearviointi haastattelutilanteesta. Luokittelujen tekemisen suhteen niiden syntyminen ja perusteet on hyvä kertoa lukijalle. Tulosten tulkinnassa tarkkuuden vaatimus on sama: on kerrottava perusteet tulkintojen esittämiselle ja päätelmälle esim. suorien haastatteluotteiden avulla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 216-217.)

Eräs hyvän tutkimuksen kriteeri on johdonmukaisuus, esim. tutkimusraportissa se näkyy argumentaatiossa kuten miten ja millaisia lähteitä käytetään. Hyvä tutkimus on myös eettisesti kestävä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124.)

Puolueettomuus nousee tutkimuksessa esille mm. tutkijan pyrkimyksessä ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään vai suodattuuko saatu informaatio tutkijan omien kehyksien läpi. Miten esim. tutkijan ikä, sukupuoli tai virka-asema vaikuttaa siihen, miten tutkija kuulee ja havainnoi. Tutkija luo tutkimusasetelman ja tulkitsee, joten tiedon suodattuminen on ilmeistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)

Tietoisia ja eettisesti perusteltuja ratkaisuja tehdään tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusaiheen valinta on itsessään jo eettinen ratkaisu, koska on mietittävä kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Eettisiä ratkaisuja tehdään myös tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelussa, kuten tiedonhankintatavoissa ja järjestelyissä. Humaani ja kunnioittava kohtelu on huomioitava kaikessa tutkimustyössä, joka kohdistuu ihmiseen. Tällaisia näkökohtia ovat mm. suostumuksen hankkiminen, pätevyys tekemään kypsiä arviointeja, anonyymiyden takaaminen, luottamuksellisuus. Eettisyyttä tutkimustyössä on myös asianmukaiset lähdemerkinnät lainauksissa ja toisten tutkijoiden työn arvostaminen ja kunnioittaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 26-27.)

Hakiessani YAMK-tutkintoon johtavaan koulutukseen palvelutoiminnan kehittäminen oli ammattikorkeakoulussa määritelty kehittämisohjelmaksi. Se oli määritelty myös liiketalouden ja tekniikan keskuksen kehittämiskohteeksi, painottaen erityisesti laboratorioiden maksullista palvelutoimintaa. Oma roolini organisaatiossa on projektikoordinaattorin tehtävässä, johon liittyy TKI-hankkeiden hallinnollisia tukitehtäviä ja koordinointia keskuksessa. Kiinnostuin palvelutoiminnan kehittämisessä mm. laboratorioiden koulutusten ja lyhytkurssien tuotteistamisesta, johon projektitoiminnassa nähtiin jo aikaisemmin tarvetta. Opinnäytetyön aihe valikoitui siis luontevasti. Koin tuotteistamisen myös kiinnostavaksi aihealueeksi ja lisäävän itselleni uutta osaamista. Varsinaisten työtehtävieni osalta en ole ollut läheisesti tekemisessä palvelujen myynnin kanssa. Olen toimenkuvani vuoksi mukana keskuksen TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan tiimissä, jonka tehtäviin kuuluu myös maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen. Toiminta tiimissä auttoi aiheen sisäistämistä.

Luottamus ja haastateltavien avoimuus ilmenee runsaassa aineistossa, joka toi näkyviin kattavasti myös kehittämiskohteita ja ideoita. Luotettavuutta lisää hyvin valmisteltu ja toimiva haastattelurunko. Sain informaatiota tutkimustehtävääni varten riittävästi. Tunsin haastateltavan henkilöstön pääasiassa entuudestaan, jonka koin tiedonkeruun osalta hyväksi. Haastateltavat saattoivat olla tilanteessa rennompia ja avoimempia. Alkujännityksen jälkeen osapuolet olivat vapautuneita ja siinä vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri. Kokemus oli opettava ja hyvä molemmiin puolin. Opinnäytetyössä oli toiminnallinen näkökulma, joten tutkimuksen menetelmänä käytettiin myös osallisuuteen perustuvaa havainnointimenetelmää. Koin katsovani tilannetta havainnoinnissa ja haastattelussa objektiivisin, puolueettomin silmin ja tuovani informaation esille niin kuin se minulle esitettiin. Pystyin mielestäni kuvaamaan ilmiötä tarpeeksi selkeästi, että lukijat pystyvät arvioimaan tutkimuksen tuloksia. Eettiset näkökulmat huomioin tutkimuksessa haastateltavien kohtelussa kysymällä suostumusta haastatteluun ja lupaa nauhoittaa. Esitin myös aihealueen ennalta käsitteineen ja huolehdin riittävästi haastateltavien anonymiydestä.

8.3 Oppiminen

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen ja opettava. Opinnäytetyöprosessiin valmisti YAMK-opiskelun myötä kuljettu oppimispolku. Tehtyyn opinnäytetyösuunnitelmaan verrattuna työ eteni suunnitellussa aikataulussa, vaikka eri toimenpiteille tehdyt ajoitukset eivät aina pitäneet. Tämä lienee varsin yleistä kaikessa kehittämiseen liittyvässä toiminnassa ja niin tämänkin kehittämistyön osalta. Organisaatiossa oli opinnäytetyön tekemisen aikana meneillään suuria muutoksia ja toimintojen sopeuttaminen, joka ei edistänyt kehittämistoimintaa. Välillä opinnäytetyön tekeminen tuntui lähes mahdottomalta tehtävältä organisaatiomuutosten keskellä. Kehittämisessä on aina syytä varautua muuttamaan suunnitelmia ja etsimään vaihtoehtoisia reittejä päästä tavoitteeseen. On tiedettävä mitä on tekemässä ja ajoittain olikin palattava lähtöruutuun ja mietittävä syvästi juonen kulkua. Teemahaastattelututkimuksen aineisto osoittautui laajaksi ja runsaaksi, joka oli haastavaa analyysin suhteen. Laaja tutustuminen teoriaan puolestaan helposti johdatti kehittämistyön ulkopuolisillekin urille. Toisaalta tässä työssä oli hyvä tarkastella teoriaa monipuolisesti, jotta ymmärtää laajempia merkityksiä ja yhtymäpintoja eri tieteenaloille. On myös todettava, että tuotteistaminen ja asiakaslähtöinen palvelukehitys sekä asiakkaan rooli palveluissa ja niiden kehittämisessä ovat hyvin edustettuina suomalaisissa korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tutkimuksissa. Jään mielenkiinnolla seuraamaan asiakaslähtöisen palvelujen kehittämisen teemaa ja pyrin olemaan mukana ammattikorkeakoulun palvelujen kehittämistoimenpiteissä jatkossakin.

Opinnäytetyöprosessin aikana palvelutoimintaa jäsennettiin keskuksen TKI- ja palvelutiimin sekä kumppanuuksien kehittämisen-hankkeen tukemana, joka edisti opinnäytetyön jäsentymistä ja loi mahdollisuuden havainnointiin ryhmissä. Oma osaaminen kasvoi erityisesti tuotteistamisen teorian ja käytännön tuotteistamistoimenpiteiden kautta. Äänimittauspalvelun tuotteistaminen konkreettisesti osoitti mistä tuotteistamisessa on kyse.

LÄHTEET

Aapaoja, A., Kujala, J., Pesonen, L -TT. 2012. *Productization of University Services*. International Journal of Synergy and Research [verkkojulkaisu]. Vol. 1, No.1 2012. Marie Curie-Sklodowska University Press [viitattu 18.6.2013]. Saatavissa: <http://ijsr.umcs.lublin.pl/>

Alam, I., Perry, C. 2002. *A Customer-oriented new service development process*. [verkkojulkaisu]. Journal of Services Marketing. Vol.16, No. 6 2002, pp. 515-534. [viitattu 23.8.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=855953&show=abstract>

Ammattikorkeakoululaki 351/2003 § 4. Ammattikorkeakoulujen tehtävät. Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030351>

Arantola, H. 2006. *Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: WSOY

Arantola, H., Simonen, K. 2009. *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan* [verkkojulkaisu]. Tekesin katsaus 256/2009 [viitattu 22.3.2012]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#

Behm., J., Ikonen, A., Kortelainen, S., Kukkonen, T., Kärkkäinen, J., Myyry, J., Oinonen, J., Ollikainen, S., Tolvanen, V., Uotila, T. 2010. *Tarvekartoitus Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun tekniikan laboratorioden ulkoisille palveluille*. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Tutkimusraportti

Edvardson, B., Gustafsson, A., Johnson, M., Sänden, B. 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Service Research Center and Studentlitteratur

Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5. painos. Helsinki WSOY

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 10.painos 2004. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua*. Opas yrityksille [verkkojulkaisu]. 4. painos. Helsinki: Tekes [viitattu 9.3.2012].
Saatavissa:
http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#

Kaasinen Ella, 2010. Yrittäjä. Tradella Oy. Esiselvitys ”kaupallistamiskeskuksen” (Lance) toiminta-ajatuksen mallintamisesta, rahoituksesta sekä hankkeistuksesta. Esiselvitys

Keskuskauppakamari 2011. *Alueiden kilpailukyky 2011. Yritysten näkökulma* [verkkojulkaisu]. Helsinki: Keskuskauppakamarin julkaisema 30.8.2011 [viitattu 14.7.2013]. Saatavissa:
http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf
Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. 1. painos. Helsinki: WSOY

Korkeakoulujen arviointineuvosto, 2013. *Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti* [verkkojulkaisu]. KKA julkaisuja 5:2013. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa: http://www.kka.fi/files/1925/KKA_0513.pdf

Kolehmainen K. 2013. Projektipäällikkö, Kumppanit – työelämä korkeakoulun kumppanina-hanke. Joensuu 13.3.2013. Haastattelu

Korhonen, H., Valjakka, T., Apilo, T. 2011. *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas* [verkkojulkaisu]. VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. Helsinki: Edita [viitattu 22.3.2013]. Saatavissa:
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Kuusisto, A., Riepula, M., 2009. *Customer Interaction in Service Innovation. A Checklist for Service Innovators* [verkkojulkaisu]. Teoksessa Supporting Service Innovation through Knowledge Management. Practical Insights and Case Studies [viitattu 23.4.2013]. Saatavissa: <http://www.scr.fi/downloads/chapter7.pdf>

Kuusisto, J. 2012. *CEOS-08, Customer Excellence on Services. Systemaattinen palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen*. Teoksessa Tutkimustuloksista arvoa liiketoimintaan [verkkojulkaisu]. Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille-ohjelma 2006-2013. Tutkimusprojektijulkaisu 2012. Helsinki: Tekes [viitattu 24.6.2013]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3b/tekes-ali2%3b7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/selvitykset/serve_tutkimusprojektit_2011_.pdf

Laitinen–Väänänen, S., Vanhanen–Nuutinen, L., Ahmaniemi, R., Boman, S., Lamppu, V-M. 2012. *PK-yrittäjien ja ammattikorkeakoulujen yhteistyö- ja alueellinen vaikuttavuus* [verkkojulkaisu]. Kyselytutkimus Suomen Yrittäjien jäsenistölle. Suomen Yrittäjät ry ja AMKtutka verkosto [viitattu 14.7.2013]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/28763d79-6fba-4f88-a724-4d0a830130b5/AMKyhteistyö_pk_yritysten_nakpkulmasta.pdf

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY

Mattila, P., Rautiainen, M. 2010. *Putki - johda markkinointia ja myyntiä yhdessä*. Helsinki: Talentum Media Oy

Matthing, J., Sandén B., Edvardson, B. 2004. *New service development: learning from and with customers* [verkkojulkaisu]. International Journal of Service Industry management. Vol.15, No.5, 2004, pp.479-498 [viitattu 23.8.2013]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851803&show=abstract>

Mudie, P., Pirrie, A. 2006. *Services Marketing Management*. Third Edition. Oxford, UK: Elsevier Ltd

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOYpro Oy

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetusministeriö, 2009. *Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015* [verkkojulkaisu]. Opetusministeriön julkaisuja 2009:21. Helsinki: Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen_kansainvalistymisstrategia_2009_2015.html

Opetusministeriö, 2010. *Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä* [verkkojulkaisu]. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8. Helsinki: Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/tr08.pdf?lang=fi>

Opetusministeriö, 2010. *Suomen koulutusvientistrategia* [verkkojulkaisu]. Opetusministeriön julkaisuja 2010:XX. Helsinki: Kansainvälisten asioiden sihteeristö [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulutusvienti/liitteet/koulutusvientistrategia.pdf>

Palonen, M., 2010. *Ammattikorkeakoulujen kansainvälistyvä TKI-toiminta* [verkkojulkaisu]. Kever osaaaja No 3 (2010) [viitattu 20.6.2013]. Saatavissa: <http://www.uasjournal.fi/index.php/K-O/article/view/1257/1168>

Parantainen, J. 2007. *Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 2011. *Kehittämishjelmat vuosille 2011-2012*. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 2011. *Kumppanuuksien hallinnan prosessin toimintaohje*. Hyväksytty 23.3.2011 rehtori Vesa Saarikoski.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, 2011. *Palvelujen tuottaminen toimintaohje*. Hyväksytty 6.6.2011 rehtori Vesa Saarikoski.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun www-sivut. Asiantuntijapalvelut [viitattu 6.4.2013]. Saatavissa:
<http://www.karelia.fi/fi/tki-ja-palvelut/asiantuntijapalvelut/tekniikan-laboratorio-ja-testauspalvelut>

Rubanovitsch, M.D., Aalto E., 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Libris Oy

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J., Malinen, P. 2009. *Uuden B2T-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen*. Teknologiateollisuuden julkaisu 5/2009. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Sipilä, J. 2003. *Palvelujen hinnoittelu*. Ekonomia-sarja. Helsinki: Sanoma Pro

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WSOY

Toikko, T., Rantanen T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juveness Print

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum

Vahvaselkä, I. 2004. *Asiantuntijan myyntitaito: onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Helsinki: Finn Lectura

Valminen K., Toivonen, M. 2008. *Productisation of services: What, why and how?* [verkkojulkaisu]. Helsinki University of Technology, BIT Research Centre. Conference paper. The XVIX International Conference of RESER, 24-26 September 2009 Budabest [viitattu 23.4.2013]. Saatavissa: www.imi.hut.fi/publications/info/160

Valminen K., Valtanen, J. 2010. *Kohti avointa, asiakaslähtöistä palvelujen tuotteistamista. Asiakaslähtöisyys palveluinnovaatioissa – Suuret puheet pienet teot?* 4.10.2012 seminaarin esitys [viitattu 23.4.2013].
Saatavissa: http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen_valtanen04102012.pdf

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Teema 1. Ulkoisen palvelutoiminnan arvo

Tarkoitus on kuvata tekniikan laboratorioiden ulkoisen palvelutoiminnan hyötyjä ja haasteita.

1. Mikä on laboratorioiden ulkoisen palvelutoiminnan kautta saavutettava arvo/lisäarvo PKAMK:lle, lisäarvo asiakkaalle tai muille arvoketjun toimijoille?
2. Millaista on laboratorioiden yhteistyö elinkeinoelämän kanssa? Miten sitä tulisi kehittää palvelutoiminnan/palvelujen kehittämisen näkökulmasta?
3. Miten kumppanuuksia/työelämäyhteistyötä voidaan hyödyntää laboratorioiden palvelutoiminnassa ja palvelujen kehittämisessä?

Teema 2. Laboratoriopalvelut ja niiden kehittäminen

Tarkoitus on kuvata tekniikan laboratorioiden palvelukokonaisuutta ja palvelujen kehittämistä.

1. Millainen laboratorioiden tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus (tarjooma) on? Mitä halutaan tuottaa, mitä kannattaa tuottaa ja kenelle halutaan tuottaa?
2. Miten laboratoriopalveluja kehitetään, miten palvelut ovat syntyneet? Voidaanko palvelukehitystä systematisoida?
3. Mitä haasteita on laboratorioiden palvelutoiminnan kehittämisessä?
4. Miten laboratorioiden palveluiden kehittämisessä/palvelutoiminnassa huomioidaan integrointi opetukseen? Tukevatko TKI-toiminta ja palvelutoiminta toisiaan? Miten ne huomioidaan palvelujen kehittämisessä ja tuotannossa?

Teema 3. Palvelujen tuotteistaminen

Tarkoitus on kuvata tuotteistamista palveluiden kaupallistamisen toimenpiteenä ja palveluiden kehittämisen välineenä.

1. Mitä hyötyä tekniikan laboratorioiden palveluiden tuotteistaminen tuo?
2. Miten tekniikan laboratorion palvelu tehdään konkreettiseksi? Miten viestitään palvelusta, sen sisällöstä ja laadusta?
3. Miten tekniikan laboratorioiden palveluja markkinoidaan ja myydään? Miten markkinointia tulisi kehittää?
4. Miten laboratorioiden tuottamat palvelut hinnoitellaan? Mitä haasteita hinnoittelussa on?

Teema 4. Palveluprosessi

Tarkoitus on kuvata palveluprosessin etenemistä vaiheittain, vastuita ja siihen liittyviä tukitoimintoja sekä palveluprosessin kehittämistä.

1. Miten palvelupyynnön jälkeinen palveluprosessi etenee?
2. Miten palveluprosessia pitäisi kehittää?

Käsitteitä:**Tuotteistaminen**

Tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelutuotteen määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asian-
tuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Tuotteistamisen tavoite on parantaa oman työn vaikut-
tavuutta ja asiakashyötyjä. (Sipilä 1996, 12-13.) Tuotteistamisella tarkoitetaan niiden prosessien
määrittelyä, joita tarvitaan tuotteen luomiseksi sekä tuotteen kokonaisuuden konkretisointia asiak-
kaalle. (Simula ym. 2010, 21.) Tuotteistamisen kautta parannetaan yrityksen kilpailukykyä palvelun
määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Systematisoimalla toimintaa
vähennetään palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaalle tuotteis-
taminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja helpottaa palvelun arviointia ja ostopää-
töstä. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Kaupallistaminen

Kaupallistamisella tarkoitetaan sekä uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua että toteu-
tusta. Kaupallistamistoimenpiteiden avulla ideoista muokataan helposti ostettavia ja myytäviä tuot-
teita. Tuotteistaminen voidaan myös nähdä välttämättömänä ehtona menestyksekkäälle kaupallis-
tamiselle. Kaupallistamiseen usein liitetään tuotestrategian laadintaa, tuotteen kaupallisen potenti-
aalin arviointia, tuotteistamista, tuotteen hinnoittelua, brändäämistä, lanseerauksen valmistelua ja
toteuttamista. (Simula ym. 2010, 19-21.)

TEKNIIKAN LABORATORIOIDEN PALVELUTARJOOMA

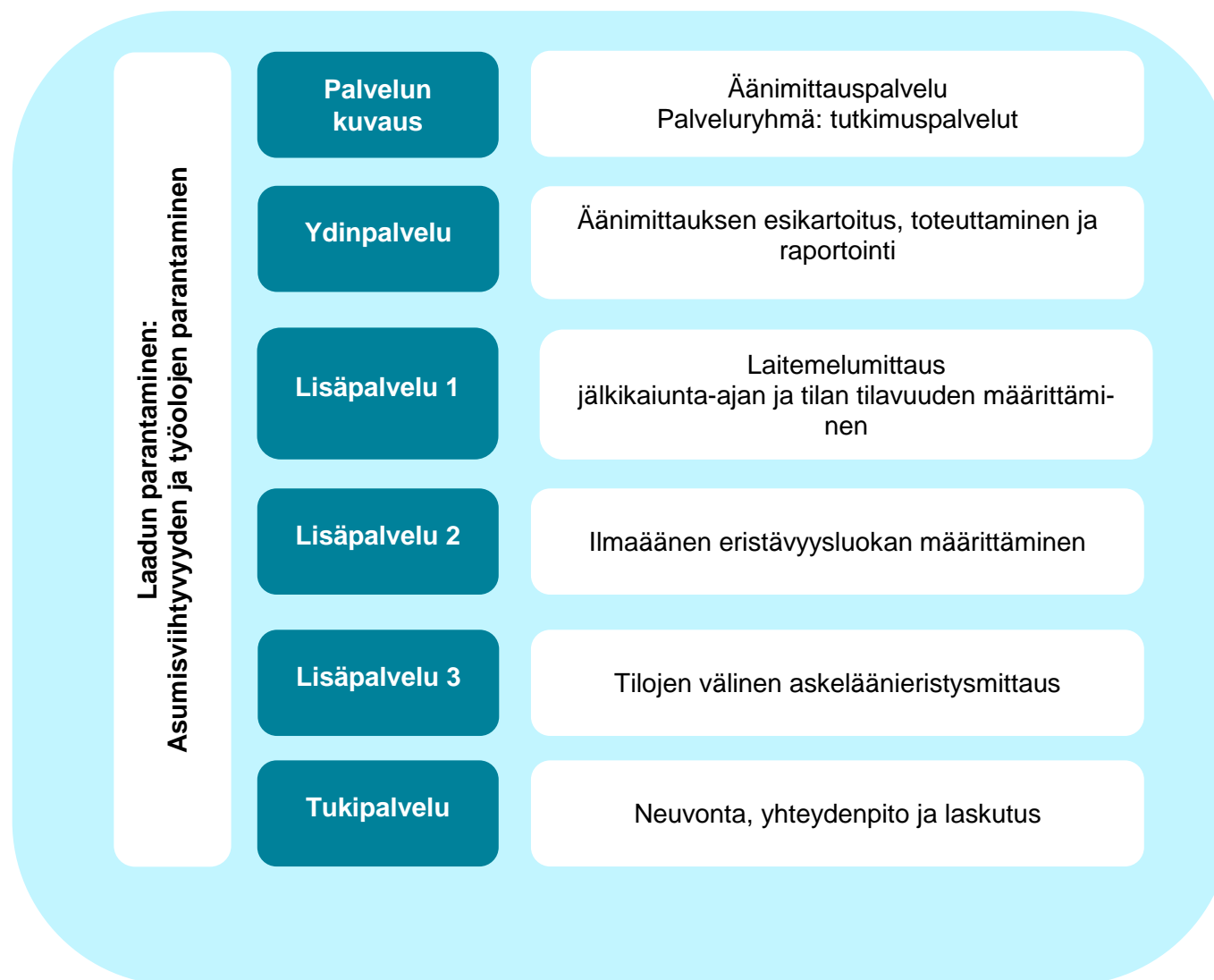
TEKNIIKAN LABORATORIOIDEN PALVELUTARJOOMA				
ASIAKKAAN TARPEET	TUOTE- JA PALVELUKEHITYS	LAADUN PARANTAMINEN	TEHOKKUUDEN PARANTAMINEN	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
TUTKIMUS-PALVELUT	Tiedonhankinta Ja analysointi Uuden teknologian testauspalvelut	Mittaus- ja testauspalvelut Rakennusten kuntotutkimukset	Tuotteen, tuotannon ja logistiikan ratkaisujen kartoitus	Osaamistarpeiden kartoitukset
LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISPALVELUT	Tuotteistus- ja kaupallistaminen Palveluliiketoiminnan kehittäminen TKI-hankkeiden suunnittelu- ja tuki		Tuotteen, menetelmän tai prosessin kehittäminen ICT-kehitys ja ohjelmistopalvelut	Täydennyskoulutukset, valmennukset, lyhytkurssit Uuden teknologian käyttöönottokoulutukset

ÄÄNIMITTAUSPALVELUN ULKOINEN KUVAUS

1. Tuotteen nimi	ÄÄNIMITTAUKSET
2. Kenelle tarkoitettu?	<p>Ympäristöstä kantautuva häiritsevä melu vaikuttaa ihmisen viihtyvyyteen, terveyteen ja turvallisuuteen. Asumisviihtyvyyttä ja työolosuhteita koskevat direktiivit ja standardoidut vaatimukset.</p> <p>Ympäristössä melua aiheuttavat erilaiset koneet ja laitteet. Asunnoissa kantautuva melu voi olla mm. rappumeteliä, naapurihuoneistosta kantautuvaa tai perheen aiheuttamaa melua.</p> <p>Kartoitamme asiakkaan ääniympäristön tilannetta ja tuotamme äänimittausten avulla luotettavaa tietoa rakennuksen tai työympäristön laadun parantamiseen olipa kyseessä yksityishenkilö, yritys tai taloyhtiö.</p>
3. Palvelun sisältö	<p>Asumisviihtyvyyttä voidaan parantaa hyvällä akustiikalla ja parantamalla rakenteiden ääneneristävyyttä. Rakennusliikkeet, taloyhtiöt ja yksityiset uudistalon rakentajat tai remontoijat hyötyvät mittaustuloksesta eristysratkaisujen määrittämisessä. Äänimittauksen suorittaminen rakentamisen aikana eri vaiheissa takaa parhaat edellytykset täyttää rakentamismääräysten vaatimukset.</p> <p>Yritysten tuotantoympäristössä melua aiheuttavat erilaiset koneet ja laitteet. Äänimittaus tuottaa lähtökohdan melun torjunnan toimenpiteille.</p> <p>Äänimittauspalvelu koostuu tilannekartoituksesta, mittauksen suorittamisesta ja mittaustulosten raportoinnista. Äänen mittaamisen lähtökohta on mittaustulosten käyttötarkoitus. Mittaaminen suoritetaan standardin mukaisella menetelmällä ja laitteilla. Asiakas saa raportin mittaustuloksista, jossa verrataan tuloksia standardissa asetettuihin vaatimuksiin ja määräyksiin.</p>
4. Toteutustapa/-tavat	<p>Äänimittaukset suoritetaan asiakkaan tiloissa ja ympäristössä.</p> <p>Äänen eristävyysmittauksissa tuotetaan melua hallitusti ja mitataan äänen kulkemista mm. rakenteiden läpi. Ääneneristävyyttä mitataan seuraavien standardien mukaisesti:</p> <p>Huoneistojen välinen ilmaäänennmittaus Standardi: SFS-EN ISO 140-4, SFS-EN ISO 717-1</p> <p>Huoneistojen välinen askelääneneristävyyden mittaus Standardi: SFS-EN ISO 140-7, SFS-EN ISO 717-2</p> <p>Äänimittauksilla selvitetään häiritsevän laitemelun määrä ja laatu. Meluallistuksen mittaustulosta verrataan menetelmästandardin määräyksiin. Laitemelua mitataan seuraavan standardin mukaisesti:</p> <p>Standardi: SFS-EN ISO 140-4, SFS-EN ISO 3744</p> <p>Mittausasiantuntija antaa ohjausta ja tukea ääniympäristön tilanteen kartoittamisessa ja mittaustuloksen tulkinnessa.</p>

5. Palvelun hinta	Äänimittaukset koostuvat perusmaksusta, joka on vuonna 2013 111,60€ kappale, mittaustunneista, 155,00€/ ja raportointitunneista 74,40€/h. Pienin mittaus maksaa 341€ ja se sisältää arvonlisäveron 24%
6. Yhteys-/vastuuhenkilö	Karelia-ammattikorkeakoulu Riku Tiira, laboratorioinsinööri Puh. 050 409 2174 riku.tiira@karelia.fi Palvelut, rakennustekniikan laboratorio Karjalankatu 3 80200 Joensuu www.karelia.fi/palvelut

ÄÄNIMITTAUSPALVELUPAKETTI



ÄÄNIMITTAUSPALVELUN PALVELUPROSESSI (BLUEPRINT)

Äänimittauspalvelun palveluprosessi						
	Asiantuntijakontakti	Tilanteen kartoittaminen	Mittauksen suorittaminen	Loppuraportin saaminen	Tilanteen arvioiminen	Palautteen antaminen
Asiakas	Asiakas löytää tiedon palvelusta nettisivuilta ja lähettää palvelupyynnön tai soittaa palveluntoteuttajalle	Asiakas kertoo kohteesta ja tarpeesta alustavasti puhelimesta	Asiakas valmistautuu mittauksen suorittamiseen ja ottaa vastaan mittausasiantuntijan omassa ympäristössään	Asiakas saa raportin mittauksen tuloksista ja laskun	Asiakas arvioi kohteen tilannetta ja ongelman ratkaisua ja laadun parantamista raportin pohjalta	Asiakas antaa palautetta sähköisessä järjestelmässä tai kirjallisesti
VUOROVAIKUTUS						
Palvelun toteuttaja	Palvelun toteuttaja saa palvelupyynnön CRM:ään tai vastaa asiakkaan puheluun	Palvelun toteuttaja kirjaa tarpeen ja muodostaa käsityksen palvelun toteuttamisen vaatimuksista. Sopii ajan palvelun toteuttamiselle ja kertoo asiakkaalta odotettavista vaatimuksista.	Palvelun toteuttaja saapuu asiakkaan tiloihin suorittamaan palvelua. Kartoittaa tilanteen ja kertoo asiakkaalle toimenpiteestä	Palvelun toteuttaja laatii mittausraportin ja lähettää sen asiakkaalle sähköpostilla	Palveluntoteuttaja varmistaa asiakkaalta, että ei jää epäselvyyksiä. Auttaa raportin tulkinnassa ja ohjaa tarvittaessa asiantuntijoille	Palveluntarjoaja pyytää palautetta palvelusta ja lähettää informaatiota laboratorioden muistakin palveluista
ASIAKKAALLE NÄKYVÄ RAJA						
Järjestelmä	Palvelutiimi kirjaa palvelun CRM:ään tai palvelun toteuttaja kirjaa palvelun CRM:ään	Palvelun toteuttaja kirjaa tarjouksen CRM:ään ja lähettää sen asiakkaalle. Varaa ajan kalenterista palvelun toteuttamiselle	Palvelun toteuttaja päivittää CRM:ään lopullisen tarjouksen hintoineen ja tekee laskulähetteen, jonka toimittaa laskuttajalle	Mittausraportti taltioidaan dokumenttien hallintajärjestelmään. (CRM tai muu)		Palvelun toteuttaja taltioi palautteen dokumenttien hallintajärjestelmään (CRM tai muu) ja hyödyntää palautetta palvelun kehittämisessä ja tulevien toimeksiantojen valmistelussa
Palvelutuotanto		Palvelun toteuttajaa kartoittaa resurssit ja vaatimukset ja valmistelee palvelun suorittamista.	Laskuttaja saa tiedon laskutettavasta palvelusta.	Laskuttaja laskuttaa palvelun		
Kehitysideat	Löydettävyyden parantamisen keinot; yhteystietojen selkeys nettisivuilla ja muussa viestinnässä	Tilaaja huolehtii mittauksen vaatimista olosuhteista ja tarvittavista luvista	Asiantuntijan viestinnän yhdenmukaisuus organisaation määrittämään haluttuun imagoon	Raportin ulkoasu ja muu konkretisoiva materiaali (kansio, palveluesitteet, mainoskynä yms.) Dokumenttien hallinnan varmistaminen, asiakirjojen säilytyspaikka		Palautteen keruumenetelmän määrittäminen. (Typala tai muu)

